Nghệ thuật LÀM VIỆC TUYỆT VỜI CỦA TOYOTA

- Nâng cao khả năng giao tiếp
- Thay đổi tư duy trong công việc
- Hiểu ngọn nguồn nghệ thuật Kaizen

TÁC GIẢ

YOSHIHITO WAKAMATSU



Minh họa: Kubo Hisao

Nhóm VietFuji dịch

Nghệ thuật

LÀM VIỆC TUYỆT VỜI

CỦA TOYOTA

- Nâng cao khả năng giao tiếp
- Thay đổi tư duy trong công việc
- Hiểu ngọn nguồn nghệ thuật Kaizen



NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

nhasach phuongnam



- Yoshihito Wakamatsu (1937).
- Khi làm việc tại Toyota, ông cùng ông Taiichi Ohno thực hiện, cải tiến và phổ cập ***Phương thức Toyota.***
- Năm 1991: Daewoo mời ông làm cố vấn đặc biệt.
- Năm 1992: Thành lập Công ty Karman và giữ chức giám đốc cho đến nay.

NỘI DUNG

1 THUYẾT PHỤC VÀ PHÁT HUY TIỀM NĂNG CON NGƯỜI

2 THAY ĐỔI SUY NGHĨ, THÀNH QUẢ SẼ THAY ĐỔI

3 ĐỘT PHÁ GIỚI HẠN BẢN THÂN, ĐƯƠNG ĐẦU THỬ THÁCH MỚI

4 CÁ NHÂN TRƯỞNG THÀNH, TỔ CHỨC LỚN MẠNH

CHƯƠNG I:

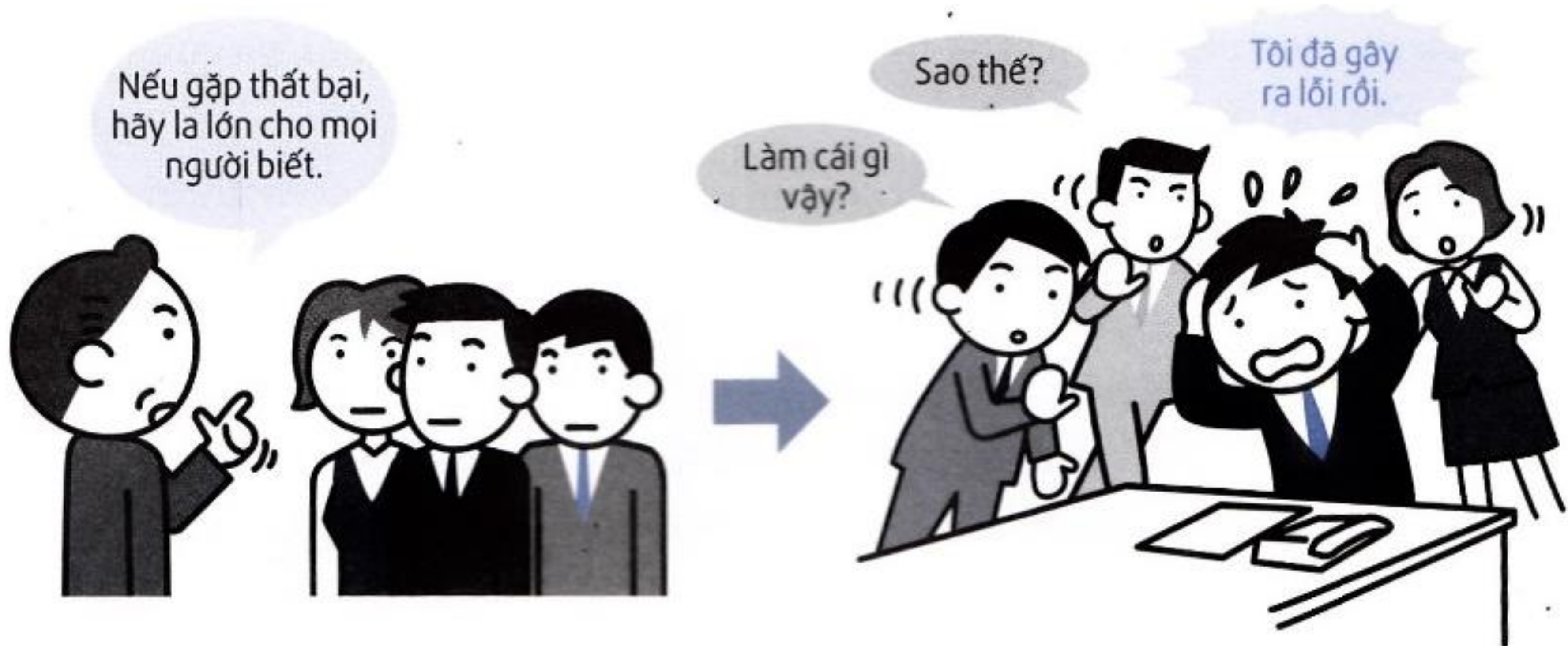
THUYẾT PHỤC VÀ PHÁT HUY TIỀM NĂNG CON NGƯỜI SẼ NÂNG TẦM CÔNG VIỆC CỦA BẠN

1. KHÔNG CHE GIẤU THẤT BẠI

Đừng che giấu thất bại,

khi thất bại hãy la lớn cho mọi người biết.

CÂU CHUYỆN LÃNH ĐẠO CÔNG TY NÓI VỚI NHÂN VIÊN MỚI



Hãy cho mọi người thấy sự thất bại,

Mượn trí tuệ tập thể để giải quyết vấn đề.

1. KHÔNG CHE GIẤU THẤT BẠI

CÔNG TY THÔNG THƯỜNG



Có vấn đề thì xử lý cấp tốc
Không được dừng dây chuyền

CÔNG TY TOYOTA



Có vấn đề thì dừng dây chuyền

PHƯƠNG THỨC TOYOTA = MIERUKA, KHÔNG CHE GIẤU SẢN PHẨM LỖI

1. KHÔNG CHE GIẤU THẤT BẠI

POINT

KHÔNG CẦN PHẢI XẤU HỔ KHI GẶP THẤT BẠI.
HÃY TẠO MÔI TRƯỜNG MÀ AI CŨNG CÓ THỂ MẠNH DẠN CHIA SẼ THẤT BẠI.

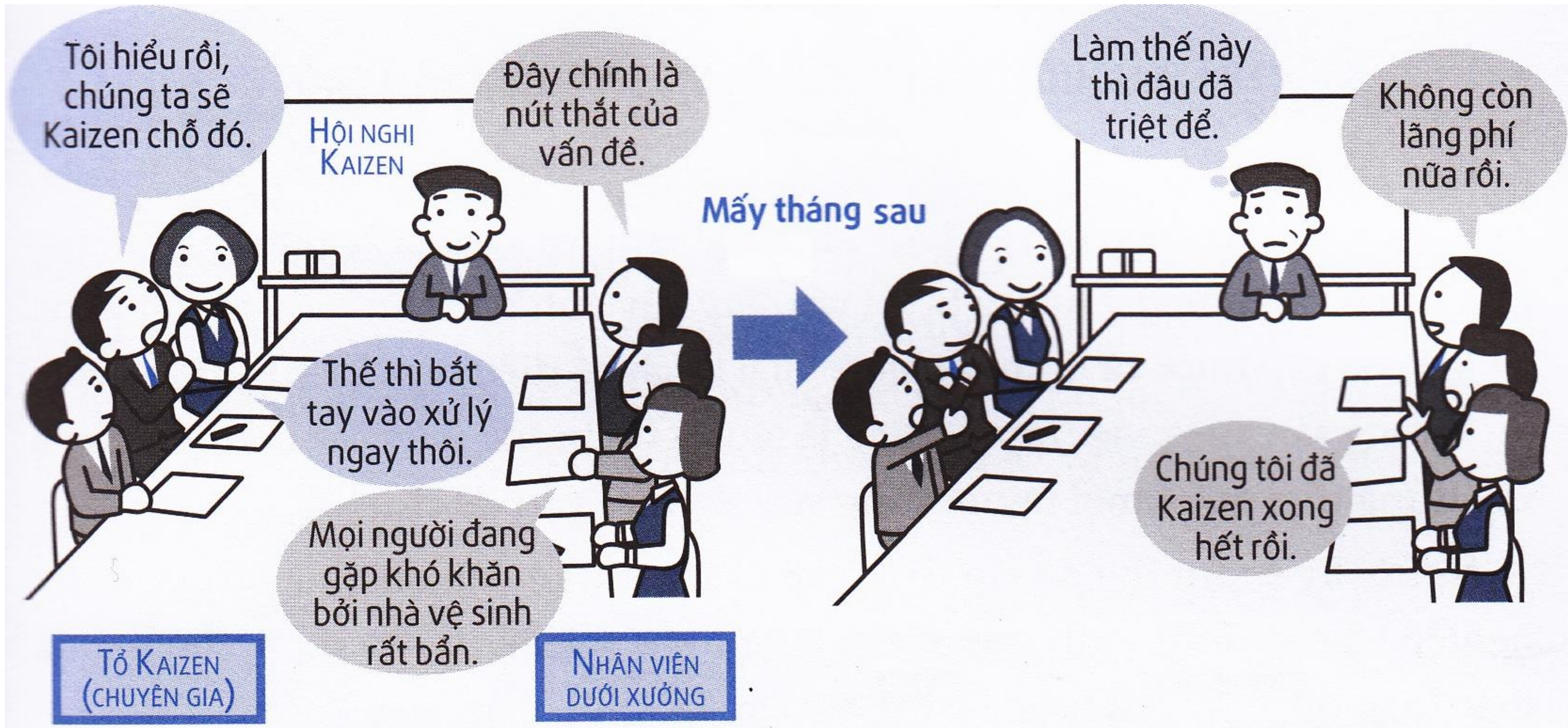
2. HƯỚNG DẪN NHÂN VIÊN TỰ SUY NGHĨ



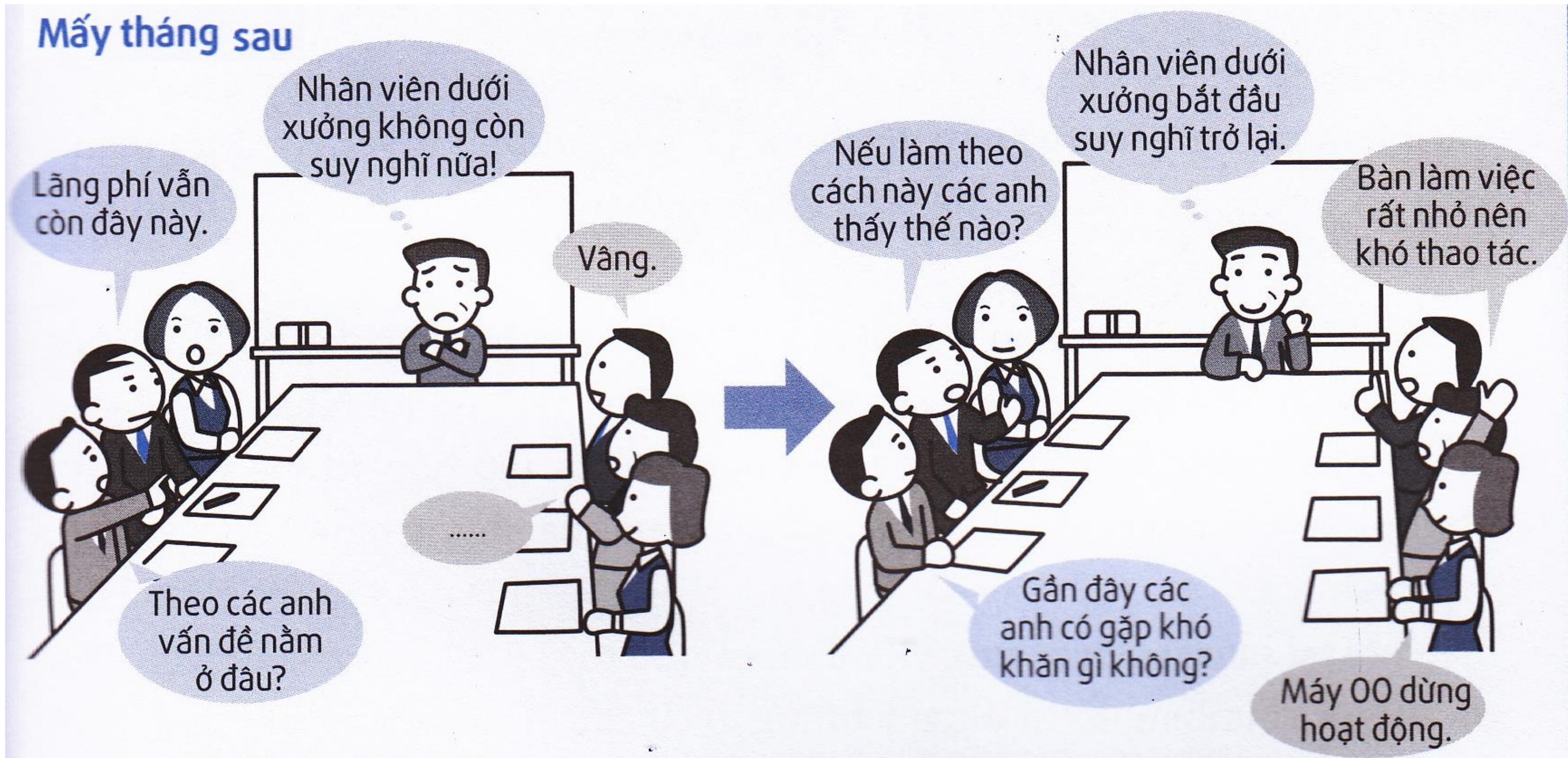
Hãy chỉ cho nhân viên cách suy nghĩ,
có như vậy mới có thể tận dụng được trí tuệ của một tập thể lớn.



CHUYỆN MỘT CÔNG TY NỌ ĐÃ XỬ LÝ HẾT LÃNG PHÍ CƠ BẢN BẰNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA



CHUYỆN MỘT CÔNG TY NỌ ĐÃ XỬ LÝ HẾT LÃNG PHÍ CƠ BẢN BẰNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA



PHƯƠNG THỨC TOYOTA = TỰ MÌNH TÌM RA CÂU TRẢ LỜI

POINT

HÃY CHỈ ĐẠO BẰNG CÂU HỎI: “CÁC CẬU NGHĨ NHƯ THẾ NÀO?”

VÀ TÌM CÁCH ĐỂ NHÂN VIÊN TỰ SUY NGHĨ.

Không hành động chỉ với ý tưởng cá nhân,
trăm người trăn trở hơn một người trăn trở.

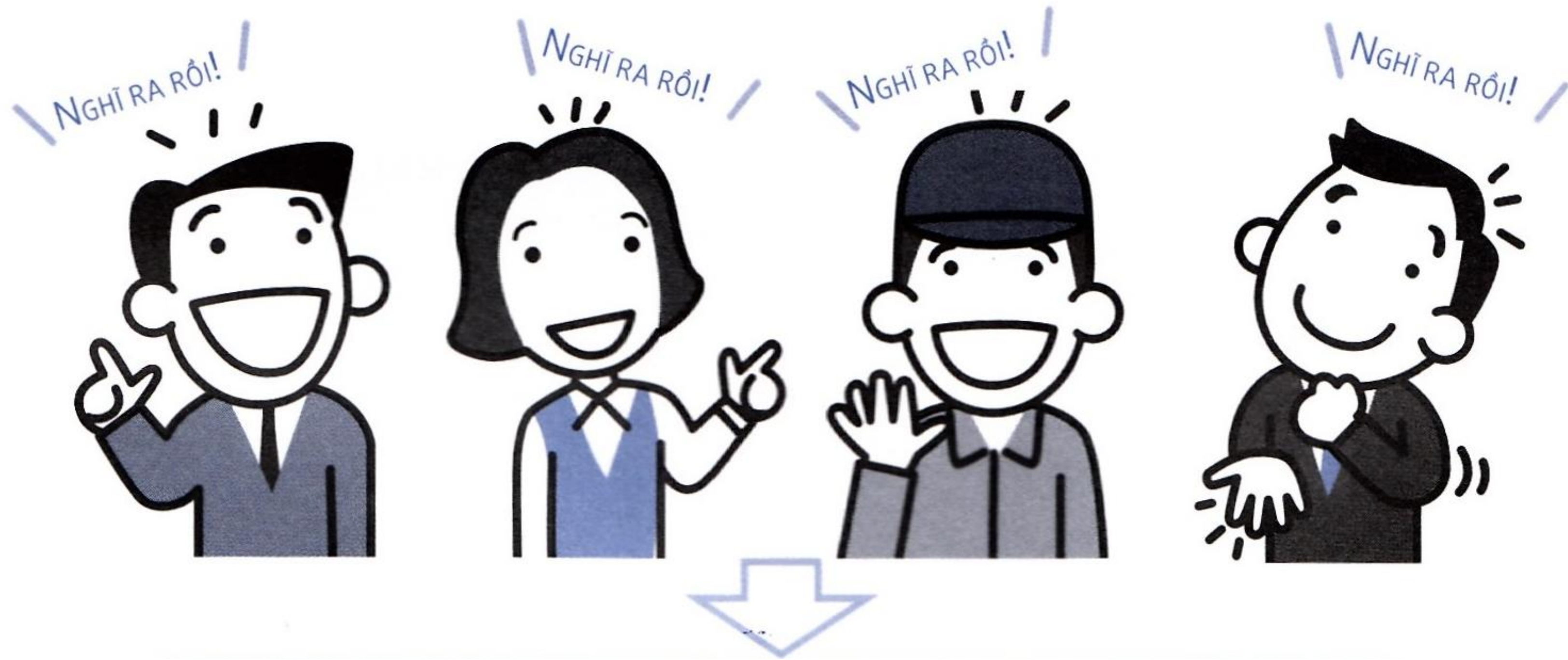
CHUYỆN MỘT NHÂN VIÊN BỨC XÚC VỀ CÁCH LÀM CỦA MỘT CÂU LẠC BỘ QC



Ý tưởng tuyệt vời nhưng không được thực hiện thì cũng vô nghĩa.

3. MỌI NGƯỜI CÙNG SUY NGHĨ

PHƯƠNG THỨC TOYOTA = 100 BƯỚC CỦA MỘT NGƯỜI KHÔNG BẰNG 100 NGƯỜI CÙNG BƯỚC.



Gom tất cả lại sẽ thành phương án sát thực tế và có thể thực hiện

POINT

ĐIỀU QUAN TRỌNG LÀ SỰ TIN TƯỞNG VÀ Ý THỨC CHUNG CỦA NHỮNG NGƯỜI SẢN XUẤT.

4. HÃY TRỞ THÀNH NGƯỜI THÂN CẬN CỦA CẤP DƯỚI

Đừng làm "sếp" hãy làm bạn với nhân viên.

4. HÃY TRỞ THÀNH NGƯỜI THÂN CẬN CỦA CẤP DƯỚI

CHUYỆN ANH KONDO KHI ĐƯỢC ÔNG OHNO GỌI ĐÃ CHẠY ĐẾN NGAY LẬP TỨC



Hãy trở thành người thân cận được cấp dưới tin tưởng

BÍ QUYẾT ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO ĐƯỢC CẤP DƯỚI ĐI THEO





Khi được mọi người tin tưởng, nhờ cậy bạn không thể bước ra khỏi nhà xưởng ngay.

4. HÃY TRỞ THÀNH NGƯỜI THÂN CẬN CỦA CẤP DƯỚI

POINT

HÃY TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CÙNG CẤP DƯỚI SUY NGHĨ, CÙNG ĐƯA RA Ý TƯỞNG.

5. KHÔNG SỬ DỤNG QUYỀN LỰC

Trước khi dùng quyền lực, hãy xây dựng mối quan hệ thân thiết với đồng nghiệp và cấp dưới

5. KHÔNG SỬ DỤNG QUYỀN LỰC

CHUYỆN ÔNG "C" GẶP BẾ TẮC KHI CỐ ĐƯA PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA VÀO CÔNG XƯỞNG.



Công việc không được tiến hành bởi quyền lực.

CHUYỆN ÔNG "C" GẶP BẾ TẮC KHI CỐ ĐƯA PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA VÀO CÔNG XƯỞNG.



Không phải cứ thấy quyền lực con người sẽ phục tùng.

5. KHÔNG SỬ DỤNG QUYỀN LỰC

POINT

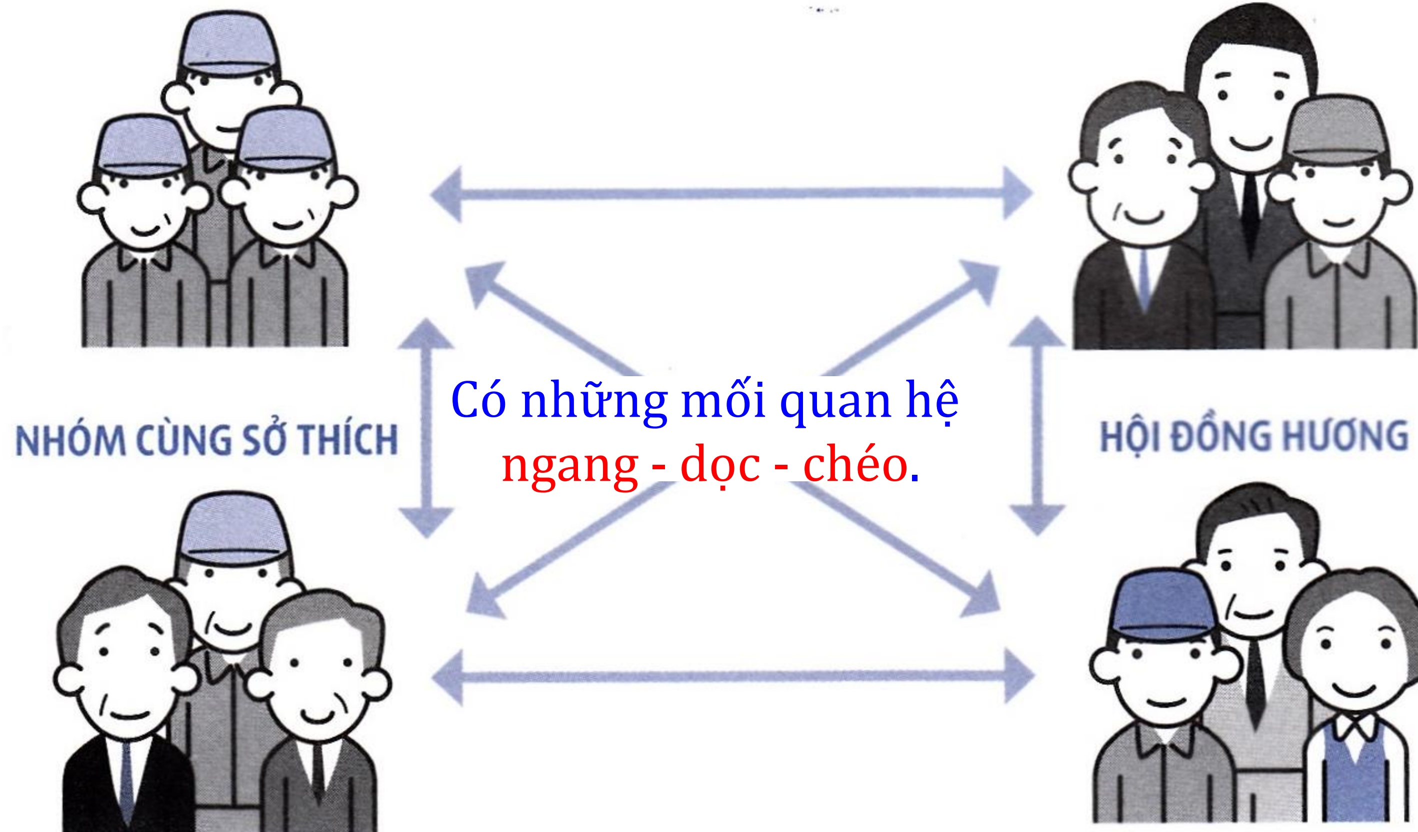
HÃY XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ THẬT TỐT ĐỂ ĐƯỢC NHÂN VIÊN CÔNG XƯỞNG TIN TƯỞNG.

6. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ NHIỀU CHIỀU

Đừng chỉ giao tiếp theo lối mòn.
Hãy xây dựng mối quan hệ nhiều chiều

6. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ NHIỀU CHIỀU

MỘT TRONG NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA TOYOTA LÀ NHIỀU NHÓM HỘI TRONG CÔNG TY



Có những mối quan hệ ngang - dọc - chéo.

Những ý tưởng hay thường đến từ các mối quan hệ "không chính quy".

CÁCH GIAO TIẾP CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ TRONG CÔNG TY THEO PHƯƠNG THỨC TOYOTA.



Lắng nghe ý kiến thực sự nơi công xưởng để đưa ra quyết định.

6. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ NHIỀU CHIỀU

POINT

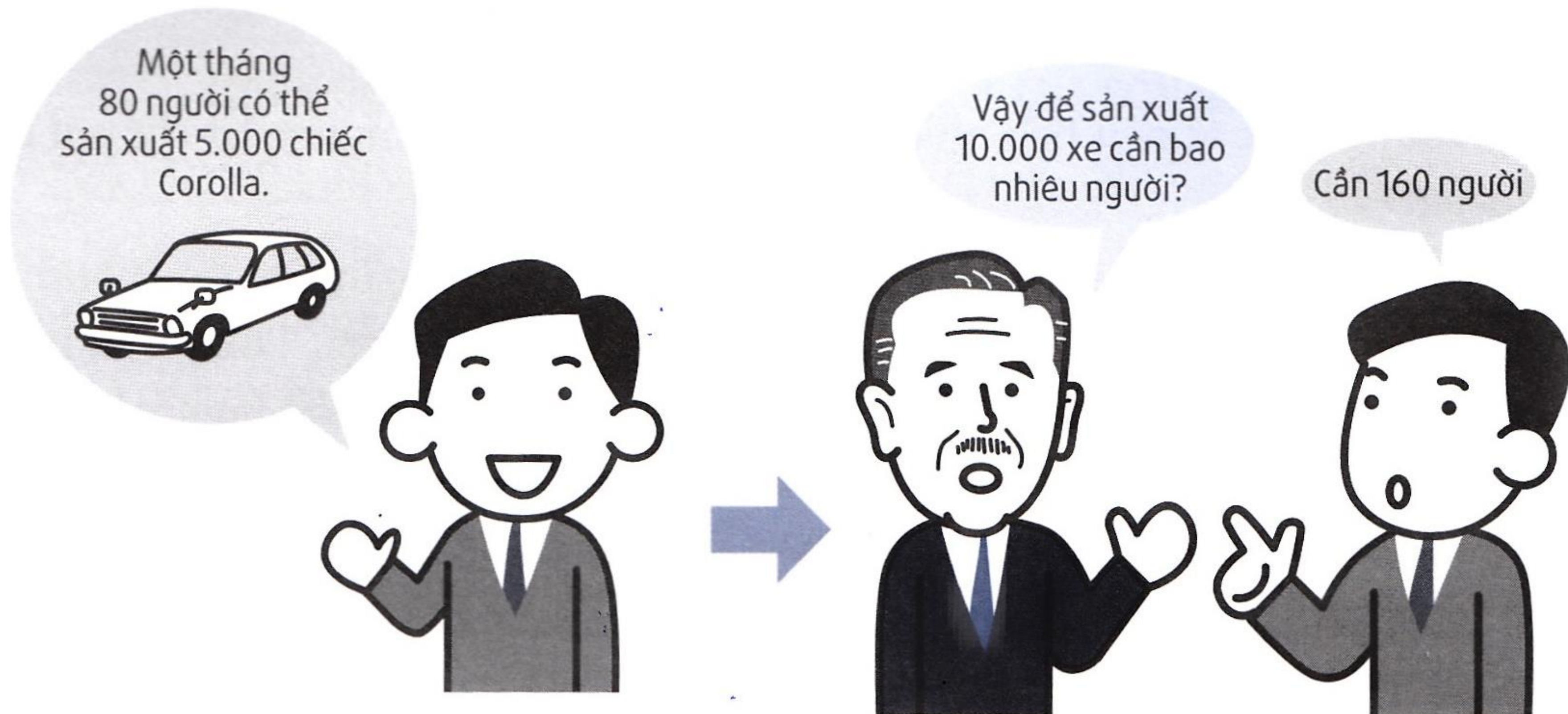
NHỮNG MỐI QUAN HỆ KHÔNG CHÍNH THỐNG

LÀ CƠ SỞ CHO SỰ TIN TƯỞNG VÀ THUYẾT PHỤC

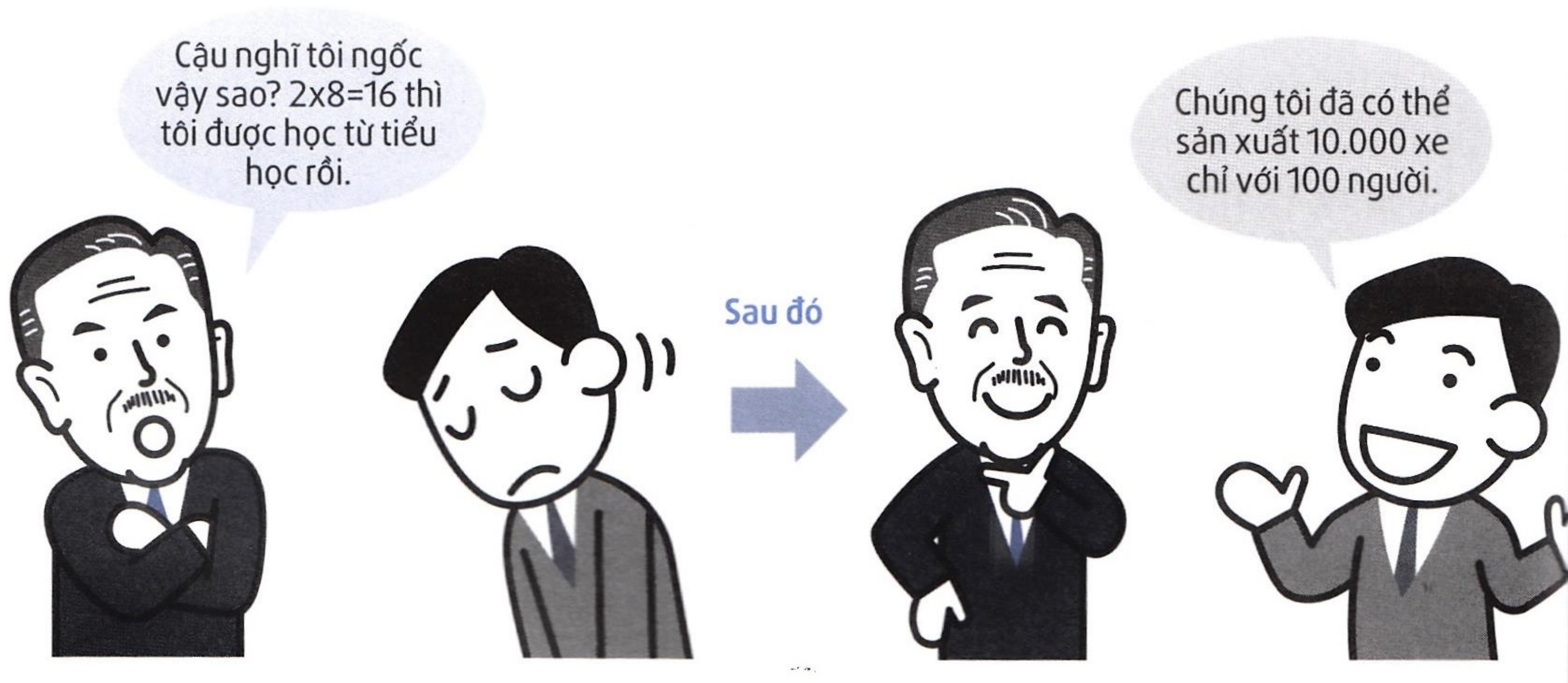
7. TÌM CÁCH VƯỢT QUA TÍNH TOÁN

Muốn làm kinh doanh
đừng chỉ dùng kỹ thuật tính toán, hãy sử dụng thuật Ninja.

CÂU CHUYỆN CỦA TRƯỞNG PHÒNG D, NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM TĂNG SẢN LƯỢNG SẢN XUẤT DÒNG XE CORROLLA



CÂU CHUYỆN CỦA TRƯỞNG PHÒNG D, NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM TĂNG SẢN LƯỢNG SẢN XUẤT DÒNG XE CORROLLA



Trí tuệ con người có "tiềm năng phát triển" mà toán học không thể tính toán được.

7. TÌM CÁCH VƯỢT QUA TÍNH TOÁN

POINT

ĐỪNG CHỈ TÍNH TOÁN THÔNG THƯỜNG,

HÃY TÌM CÁCH LÀM VƯỢT QUA TÍNH TOÁN.

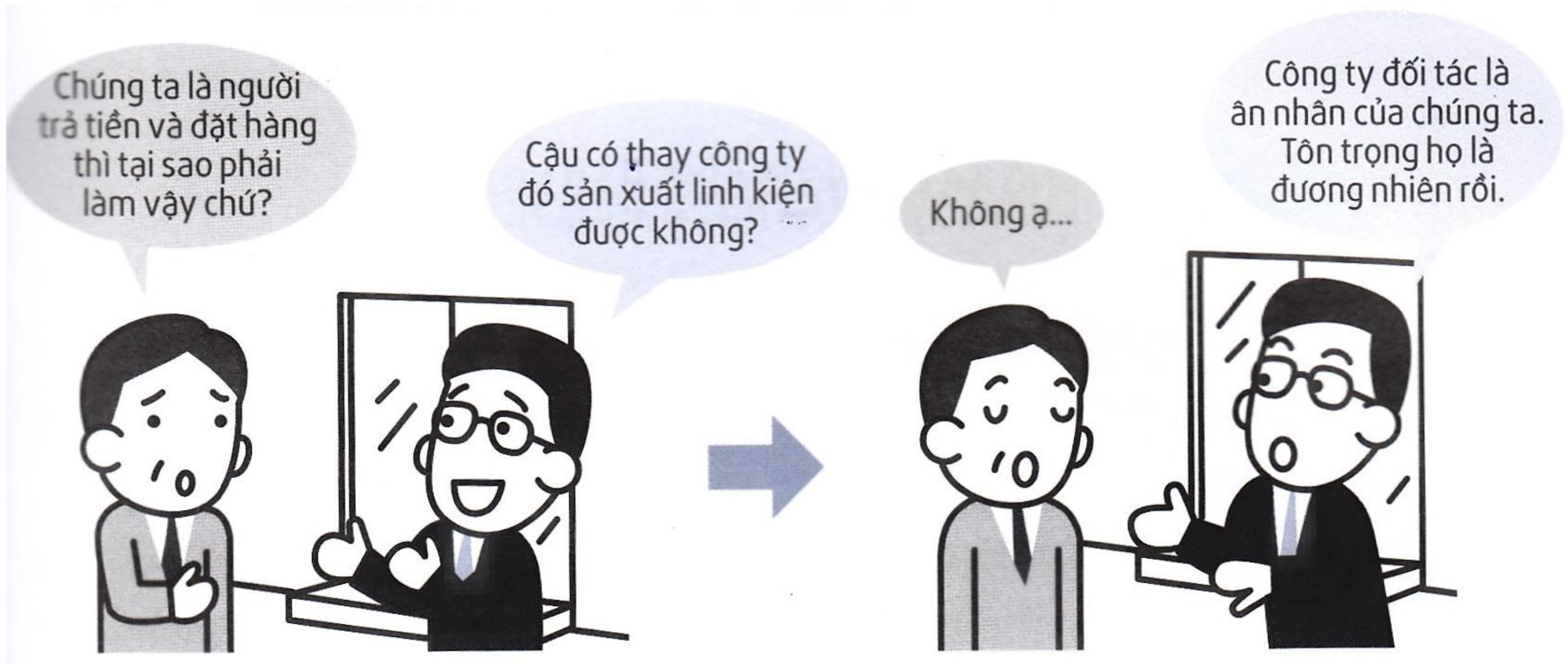
8. SUY NGHĨ CHO CÔNG ĐOẠN SAU THOẢI MÁI HƠN



Khi "nhận việc" và "trao việc"
hãy nghĩ đến người làm ở công đoạn trước và sau mình.

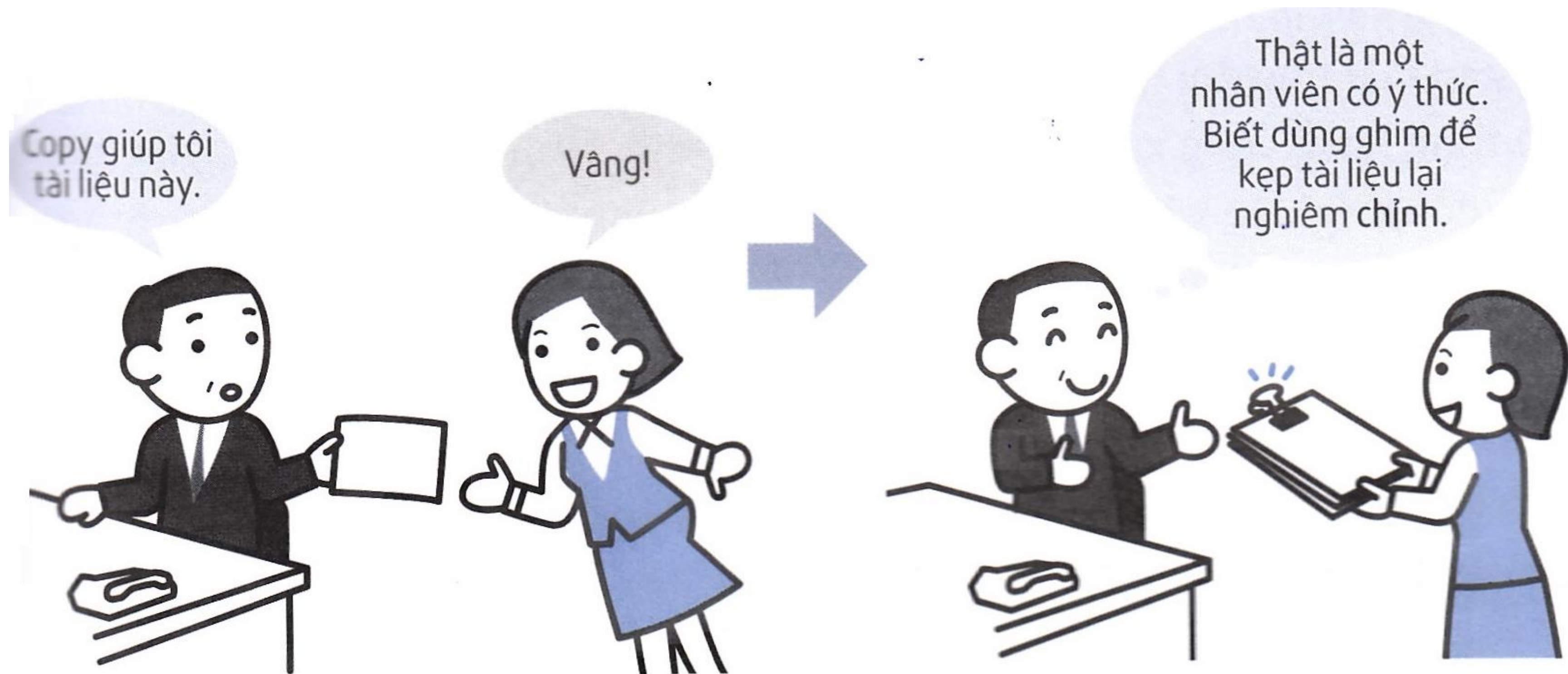


NGƯỜI LUÔN TIỄN ĐẠI DIỆN CỦA CÔNG TY ĐỐI TÁC TỚI TẬN CỬA.



Xem đối tác ân nhân vì họ đã làm phần việc mà mình không thể làm được.

NẾU BIẾT SUY NGHĨ CHO NGƯỜI Ở CÔNG ĐOẠN SAU THÌ MỌI NGƯỜI AI CŨNG THẤY ĐƯỢC THOẢI MÁI



PHƯƠNG THỨC TOYOTA = "CÔNG ĐOẠN TRƯỚC" LÀ ÂN NHÂN "CÔNG ĐOẠN SAU" LÀ KHÁCH HÀNG

8. SUY NGHĨ CHO CÔNG ĐOẠN SAU THOẢI MÁI HƠN

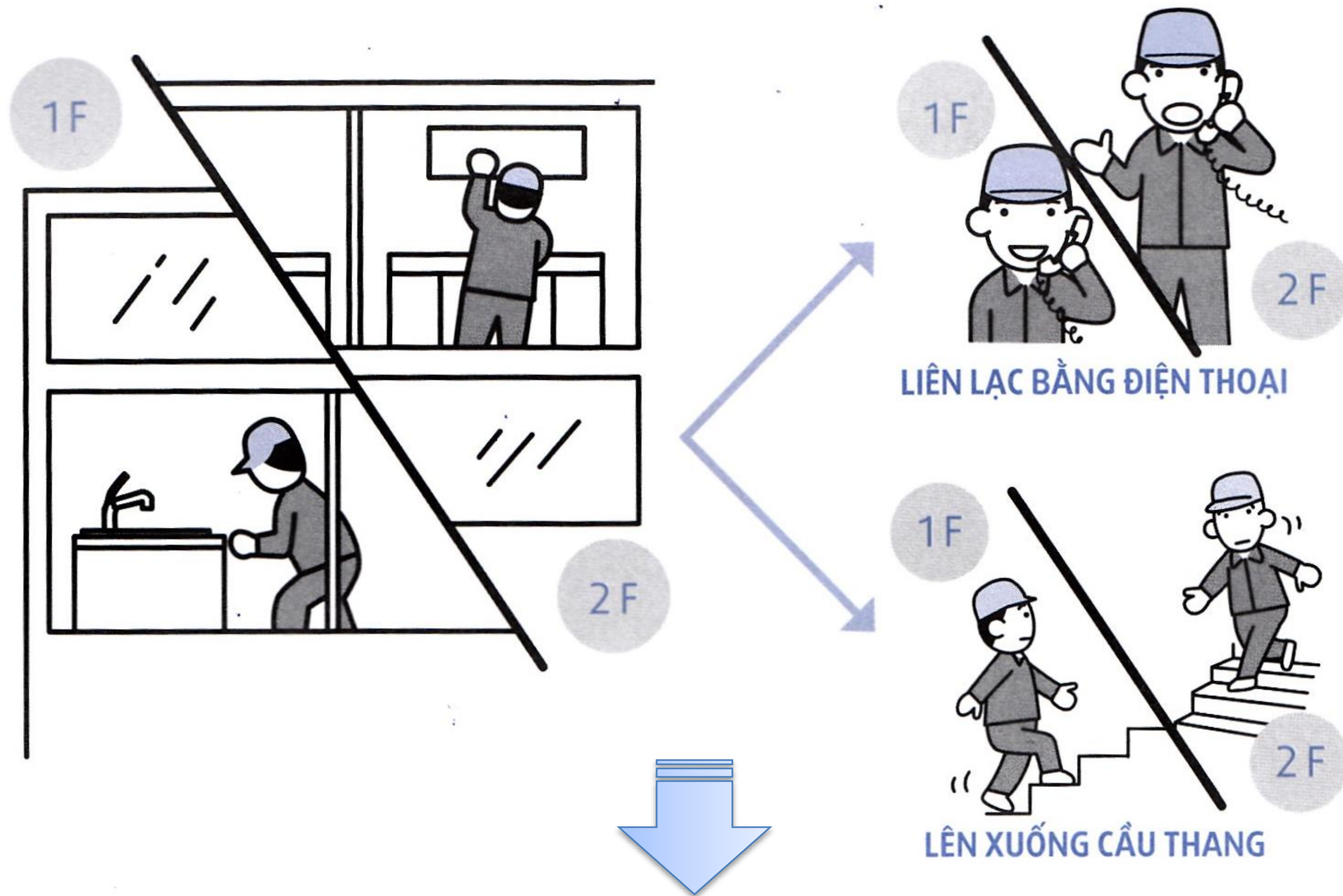
POINT

MỖI NGƯỜI HÃY THỬ ĐẦU TƯ SUY NGHĨ CHO CÔNG ĐOẠN SAU

9. TẠO MÔI TRƯỜNG GẦN GŨI GIỮA CÁC THÀNH VIÊN

Hãy tạo môi trường làm việc để mọi người có thể gặp gỡ và trao đổi với nhau một cách thoải mái.

9. TẠO MÔI TRƯỜNG GẦN GŨI GIỮA CÁC THÀNH VIÊN



Liên lạc kho khăn nên giao tiếp ít dần

PHÁ BỎ RÀO CẢN VẬT LÝ ĐỂ NHÂN VIÊN TRAO ĐỔI DỄ DÀNG



PHƯƠNG THỨC TOYOTA = ĐỪNG XÂY DỰNG NHỮNG "ĐẢO HOANG"

9. TẠO MÔI TRƯỜNG GẦN GŨI GIỮA CÁC THÀNH VIÊN

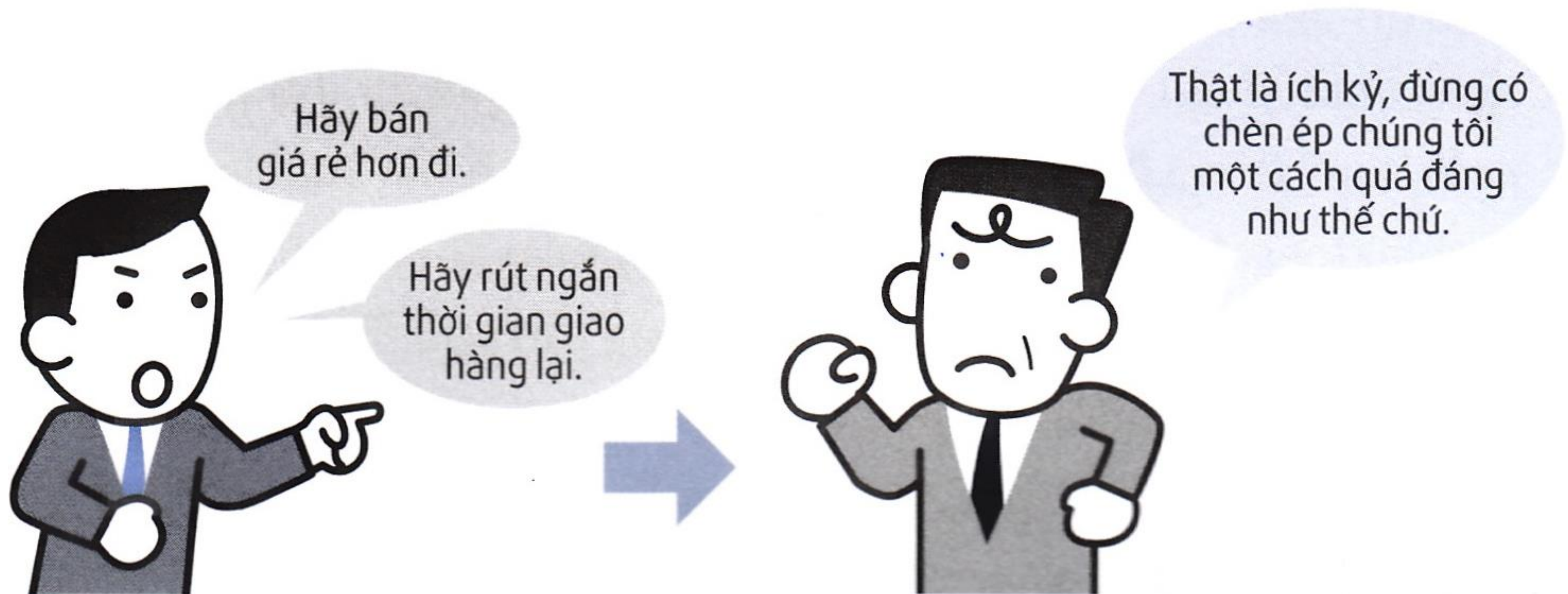
POINT

TRONG KHẢ NĂNG CÓ THỂ

HÃY PHÁ BỎ NHỮNG BỨC TƯỜNG VẬT LÝ.

Hãy cùng nhau sử dụng trí tuệ
để giảm chi phí sản xuất và duy trì lợi nhuận.

10. XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ WIN – WIN VỚI ĐỐI TÁC



ĐỪNG ĐƠN PHƯƠNG ĐƯA RA YÊU CẦU, HÃY CÙNG SUY NGHĨ CHO ĐỐI TÁC.

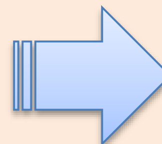
CÂU CHUYỆN VỀ MUỐN GIẢM GIÁ NHẬP VẬT TƯ

Ta đề nghị công ty đối tác giảm giá nhập nhé.

Làm như vậy chỉ giành giật lợi nhuận của công ty đối tác, không phải là Kaizen thực sự.

Nếu muốn công ty đối tác giảm giá thì phải cùng họ suy nghĩ ý tưởng tốt nhất.

HIỆP LỰC CÙNG ĐỐI TÁC, TIẾN HÀNH KAIZEN



GIÁ NHẬP VẬT TƯ GIẢM ĐỐI TÁC: TĂNG LỢI NHUẬN

POINT

"TỰ MÌNH LÀM TRƯỚC", "CHỈ RA KẾ HOẠCH CỤ THỂ"

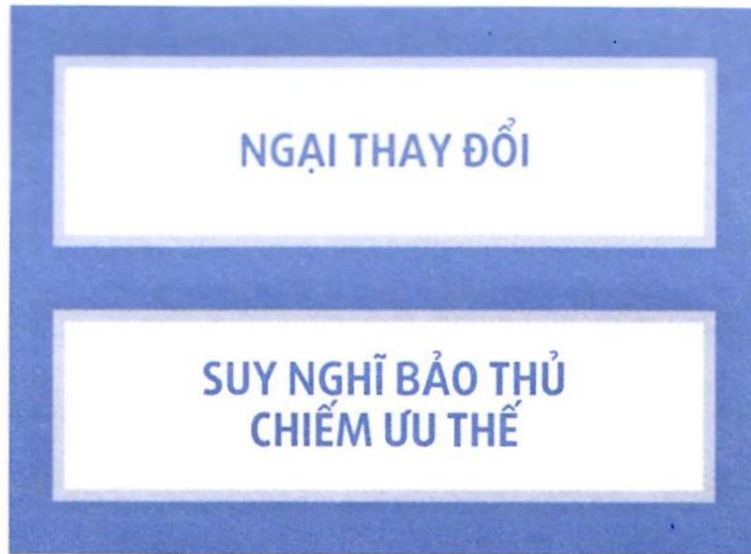
CHÍNH LÀ CÁCH ĐỂ THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC.

CHƯƠNG II:

THAY ĐỔI CÁCH SUY NGHĨ, THÀNH QUẢ SẼ THAY ĐỔI

Đừng sợ thay đổi,
nếu đổi mới mà thất bại chỉ cần tiếp tục thay đổi là được

TẠO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC "THAY ĐỔI LÀ ĐƯƠNG NHIÊN"

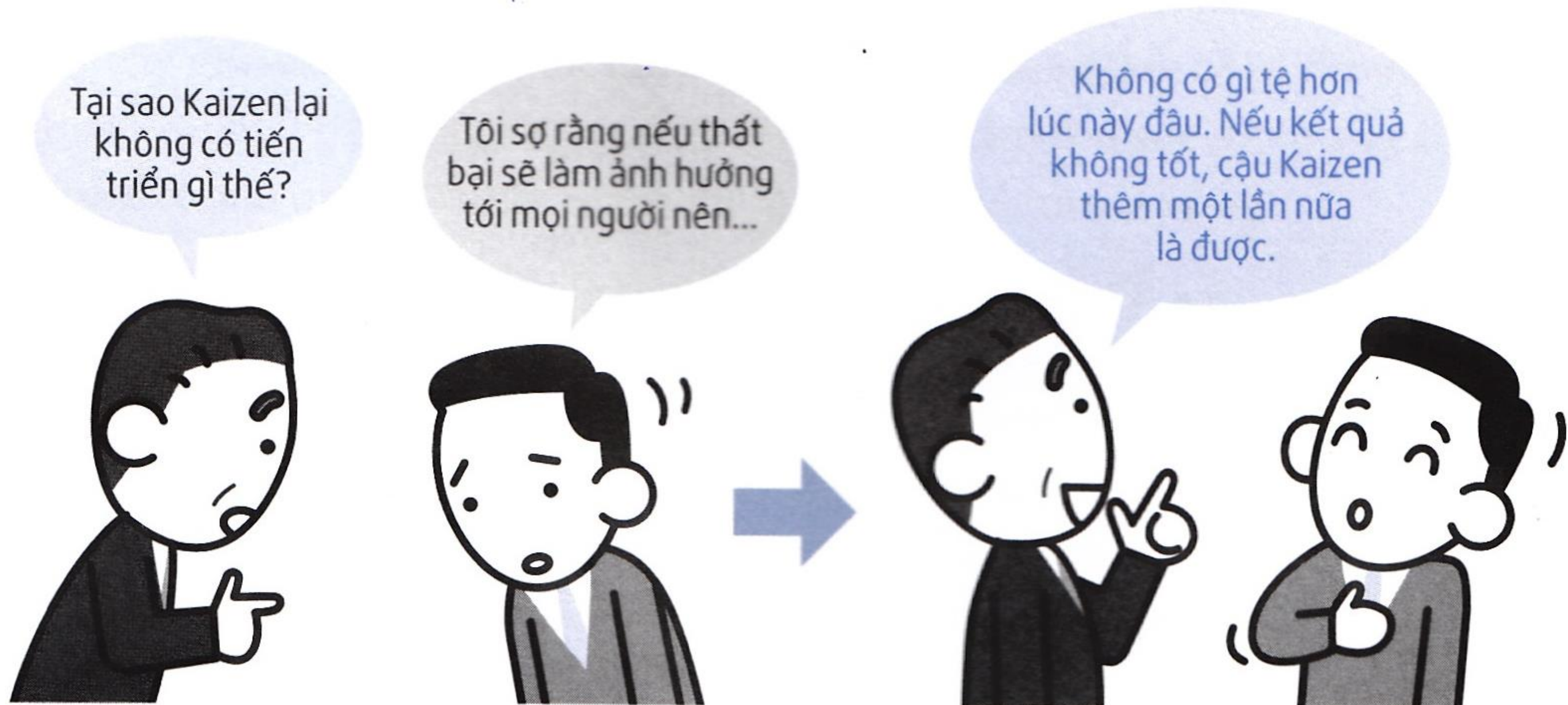


Năm 1995, ông Okuda nhậm chức Giám đốc.



ĐỪNG ĐƠN PHƯƠNG ĐƯA RA YÊU CẦU, HÃY CÙNG SUY NGHĨ CHO ĐỐI TÁC.

CÂU CHUYỆN NHÂN VIÊN TRẺ KHÔNG DÁM BẮT TAY VÀO KAIZEN



ĐỪNG QUÁ CÂU NỆ KẾT QUẢ BAN ĐẦU

KHÔNG NGỪNG KAIZEN CHẮC CHẮN SẼ THU ĐƯỢC KẾT QUẢ TỐT.

11. KHÔNG SỢ THAY ĐỔI

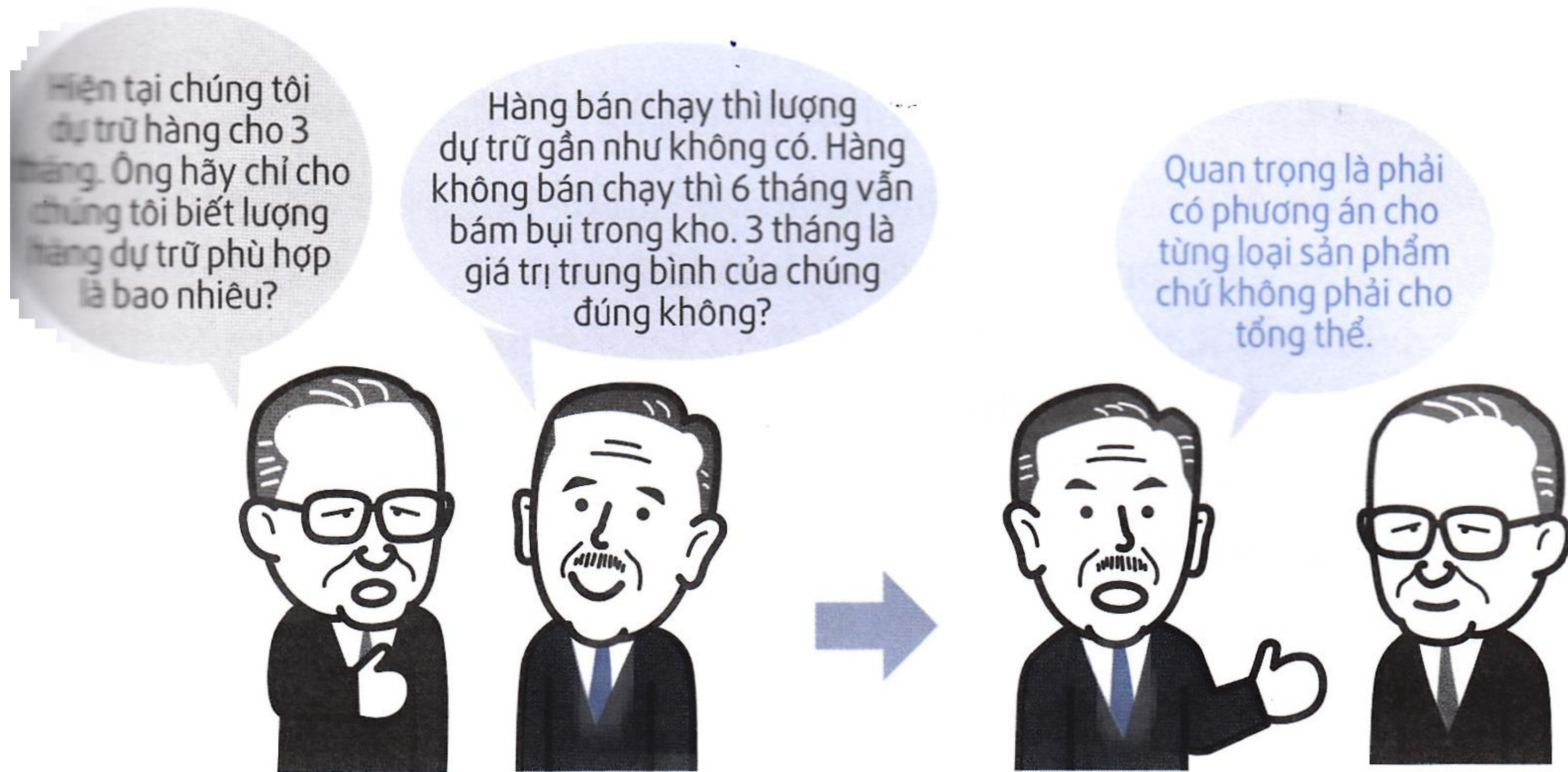
POINT

NẾU THẤT BẠI, HÃY TÌM HIỂU NGUYÊN NHÂN SAU ĐÓ TIẾP TỤC KAIZEN, SỰ KIÊN TRÌ TÍCH LŨY NÀY QUAN TRỌNG HƠN CẢ.

Đừng chỉ dựa trên giá trị trung bình để đánh giá, hãy quan sát biến động riêng rẽ của từng con số

12. TẬP TRUNG VÀO TỪNG CON SỐ ĐỂ NHÌN RA VẤN ĐỀ

CHUYỆN ÔNG ITO, NGƯỜI SÁNG LẬP TẬP ĐOÀN SIÊU THỊ ITOYPKADO ĐẾN HỌC PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA



Điều quan trọng là chuyển động của từng con số.

Phương thức Toyota dạy chúng ta rằng nên đọc kỹ từng con số.

CHUYỆN ÔNG ITO, NGƯỜI SÁNG LẬP TẬP ĐOÀN SIÊU THỊ ITOYPKADO ĐẾN HỌC PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA



PHƯƠNG THỨC TOYOTA = ĐỪNG ĐÁNH GIÁ TẤT CẢ CHỈ BẰNG GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH

12. TẬP TRUNG VÀO TỪNG CON SỐ ĐỂ NHÌN RA VẤN ĐỀ

POINT

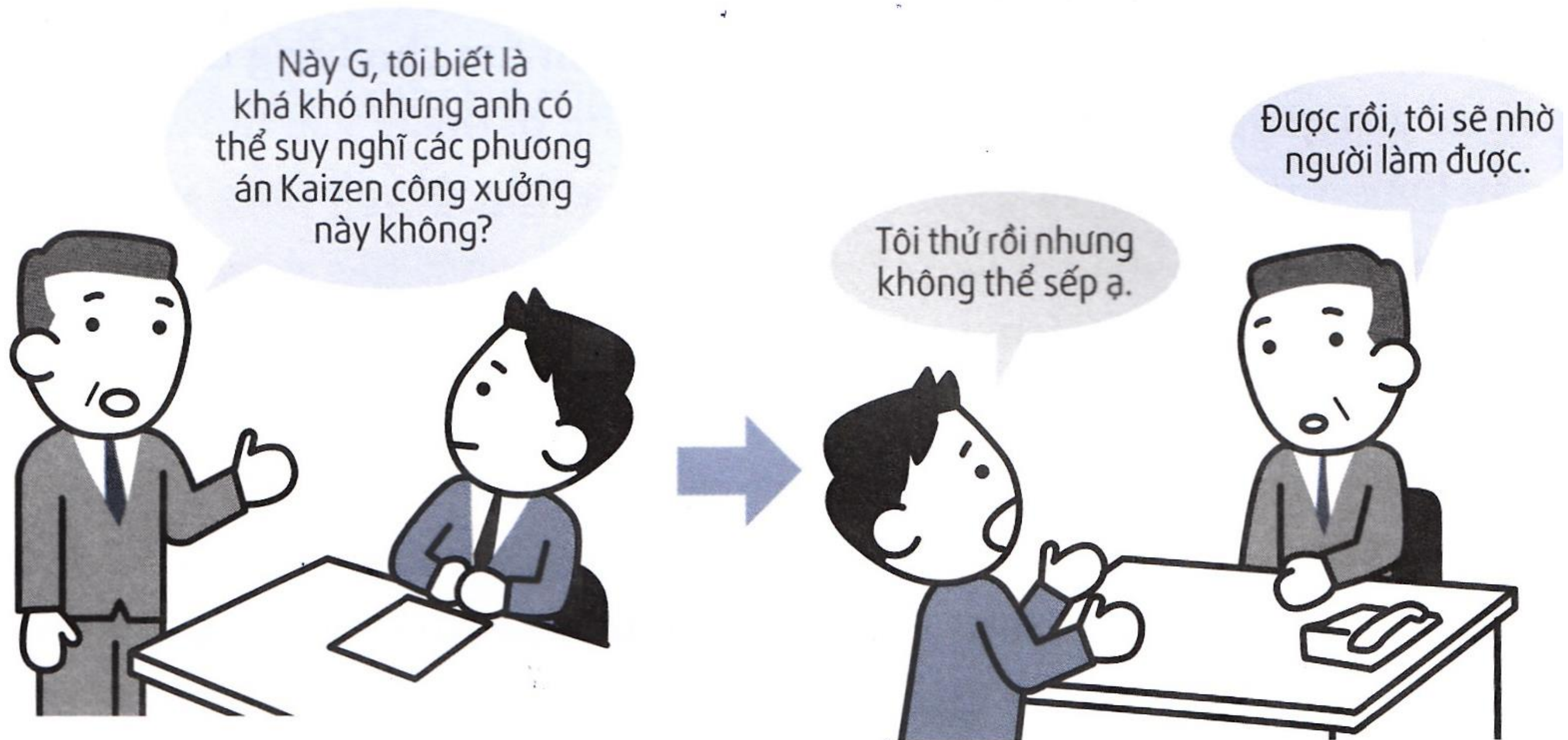
CON SỐ KHÔNG PHẢI DÙNG ĐỂ BÁO CÁO MÀ ĐỂ KAIZEN VẤN ĐỀ.

13. LUÔN SUY NGHĨ “LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT”

Thay vì biện minh, hãy thử suy nghĩ phương án giải quyết vấn đề

13. LUÔN SUY NGHĨ "LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT"

CHUYỆN ANH G ĐƯỢC CẤP TRÊN GIAO CHO VẤN ĐỀ VÔ CÙNG KHÓ KHĂN



Hãy tận dụng đầu óc để giải quyết vấn đề thay vì để giải thích, biện minh

CHUYỆN ANH G ĐƯỢC CẤP TRÊN GIAO CHO VẤN ĐỀ VÔ CÙNG KHÓ KHĂN

SÁNG HÔM SAU



Để đương đầu với những vấn đề khó khăn,
trước hết cần vứt bỏ suy nghĩ "không làm được"

13. LUÔN SUY NGHĨ “LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT”

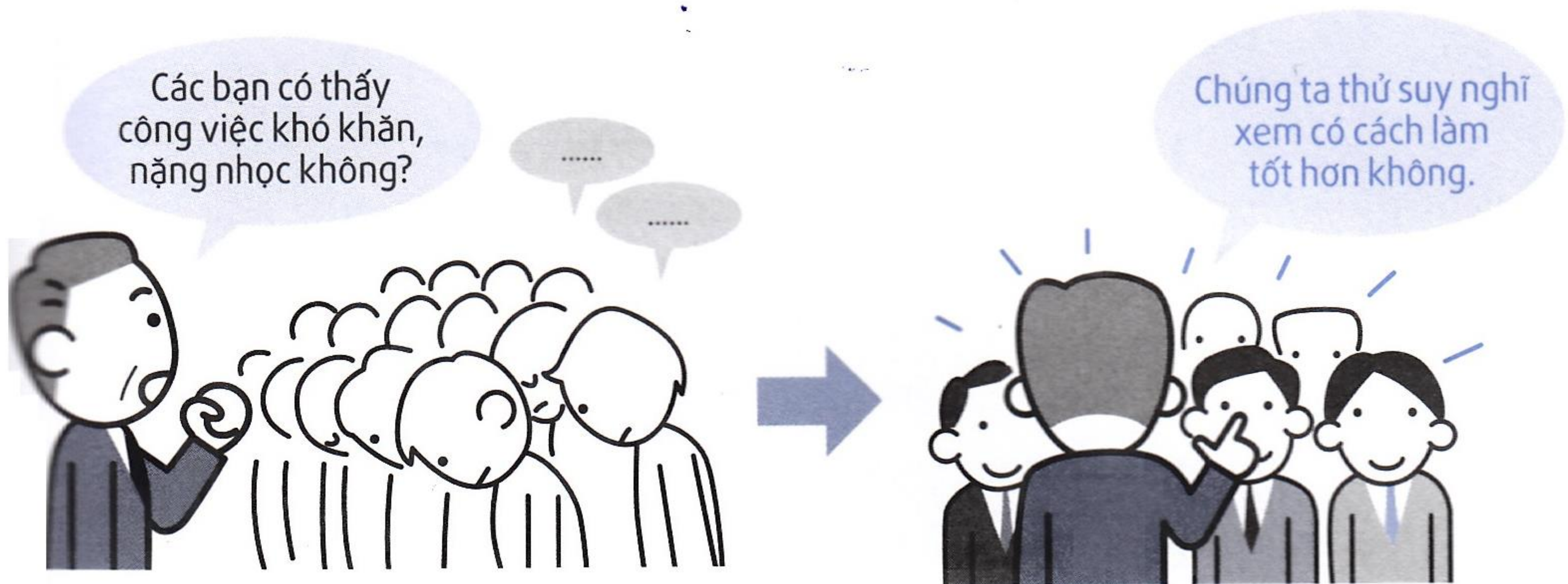
POINT

NẾU BẮT ĐẦU BẰNG SUY NGHĨ “CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC” THÌ CÁI ĐẦU SẼ LUÔN HƯỚNG TỚI “LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC”.

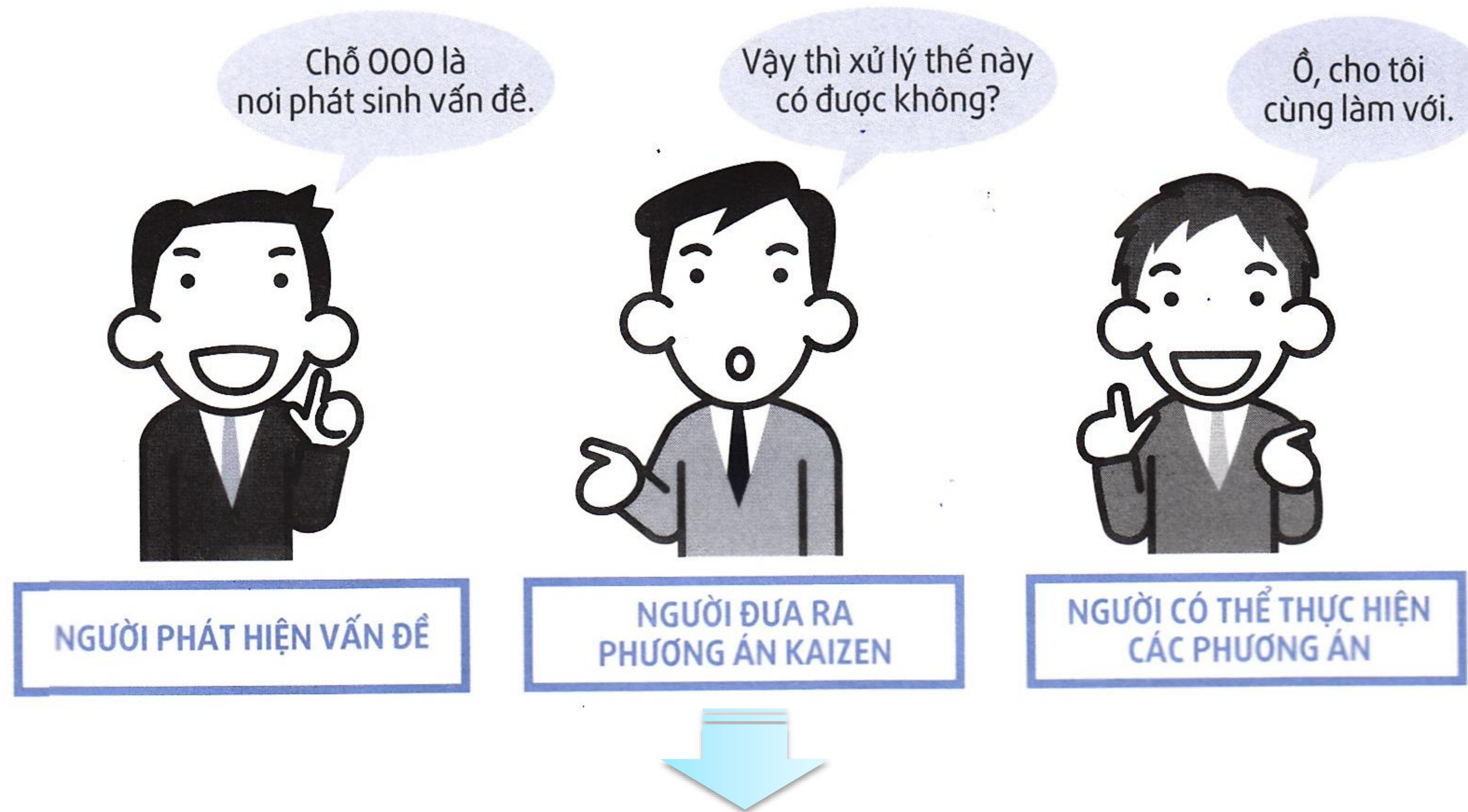
14. LUÔN SUY NGHĨ "CÁCH LÀM NHẸ NHÀNG HƠN"

Thay vì kêu than: "Phiền phức quá", "Mệt mỏi quá",
hãy thử suy nghĩ cách làm cho công việc nhẹ nhàng hơn.

MỌI NGƯỜI SUY NGHĨ XEM LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÔNG TY TỐT HƠN?



MỌI NGƯỜI SUY NGHĨ XEM LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÔNG TY TỐT HƠN?



Nếu hợp sức của mọi người Thì chắc chắn sẽ thực hiện được Kaizen

14. LUÔN SUY NGHĨ "CÁCH LÀM NHẸ NHÀNG HƠN"

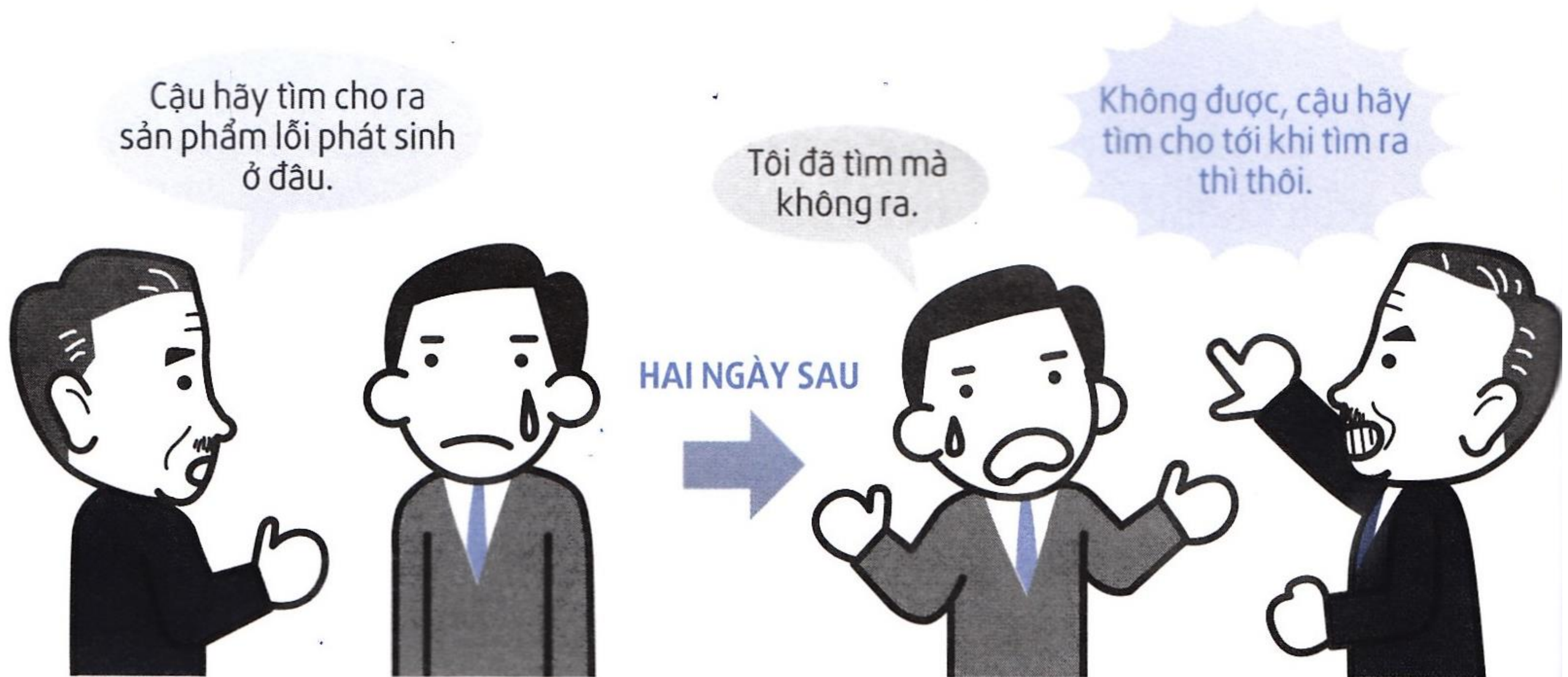
POINT

NẾU NGHĨ ĐI LÀM LÀ ĐI KAIZEN, ĐI ĐÓNG GÓP SÁNG KIẾN THÌ SẼ THẤY NHẸ NHÀNG HƠN.

15. NẾU GẶP SẸ CỐ HÃY HỎI "TẠI SAO" 5 LẦN

Hỏi "TẠI SAO?" cho tới khi tìm ra nguyên nhân thực sự

CHUYỆN MỘT ANH KỸ SƯ TRẺ ĐƯỢC GIAO NHIỆM VỤ CHỈ ĐẠO KỸ THUẬT



15. NẾU GẶP SẸ CỐ HÃY HỎI “TẠI SAO” 5 LẦN

CHUYỆN MỘT ANH KỸ SƯ TRẺ ĐƯỢC GIAO NHIỆM VỤ CHỈ ĐẠO KỸ THUẬT



Hãy tìm kiếm nguyên nhân thực sự và tiến hành Kaizen để lỗi tương tự không phát sinh.

15. NẾU GẶP SẸ CỐ HÃY HỎI "TẠI SAO" 5 LẦN

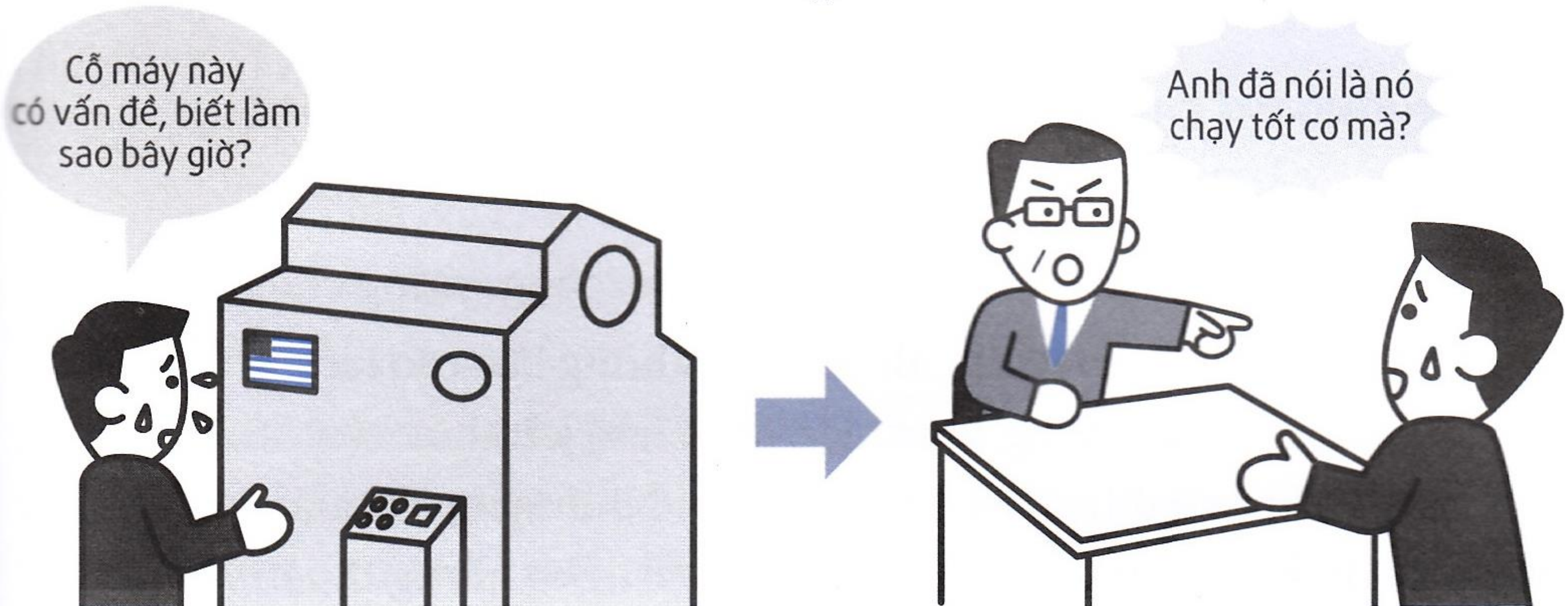
POINT

QUYẾT TÂM TÌM NGUYÊN NHÂN SẼ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT.

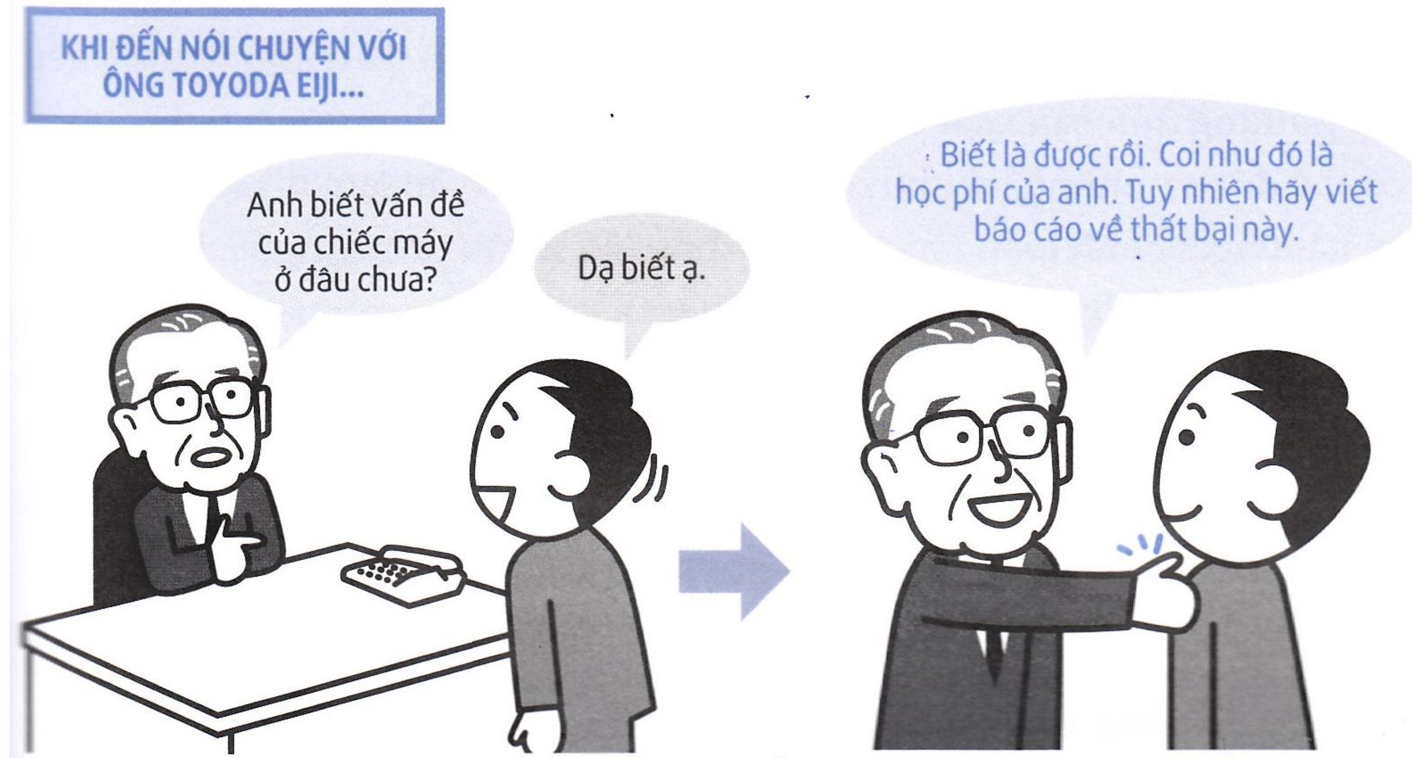
16. HÃY LƯU LẠI NHỮNG THẤT BẠI THÀNH VĂN BẢN

Năng lực của tổ chức được nâng cao là nhờ truy tìm nguyên nhân chứ không phải truy cứu trách nhiệm.

CHUYỆN VỀ ANH J LỠ ĐẶT MUA MỘT CHIẾC MÁY GIA CÔNG CÓ VẤN ĐỀ.



CHUYỆN VỀ ANH J LỠ ĐẶT MUA MỘT CHIẾC MÁY GIA CÔNG CÓ VẤN ĐỀ.



PHƯƠNG THỨC TOYOTA	**=**	**TRUY TÌM NGUYÊN NHÂN, KHÔNG TRUY CỨU TRÁCH NHIỆM CỦA THẤT BẠI**

16. HÃY LƯU LẠI NHỮNG THẤT BẠI THÀNH VĂN BẢN

POINT

HÃY LƯU LẠI THÀNH VĂN BẢN NGUYÊN NHÂN VÀ PHƯƠNG ÁN XỬ LÝ THẤT BẠI, DÙ LÀ THẤT BẠI NHỎ ĐẾN MỨC NÀO.

17. HÃY CÙNG NHÂN VIÊN TÌM HIỂU NGUYÊN NHÂN

Nếu xảy ra vấn đề, đừng phó mặc việc tìm nguyên nhân cho cấp dưới mà phải tự mình xác minh.

17. HÃY CÙNG NHÂN VIÊN TÌM HIỂU NGUYÊN NHÂN

CHUYỆN VỀ ÔNG K ĐƯỢC BỔ NHIỆM XUỐNG MỘT CÔNG XƯỞNG ĐANG CÓ NHIỀU SAI SÓT XẢY RA.



HÃY TẬN MẮT NHÌN THẤT BẠI VÀ SUY NGHĨ BẰNG CÁI ĐẦU CỦA CHÍNH MÌNH.

17. HÃY CÙNG NHÂN VIÊN TÌM HIỂU NGUYÊN NHÂN

CHUYỆN VỀ ÔNG K ĐƯỢC BỔ NHIỆM XUỐNG MỘT CÔNG XƯỞNG ĐANG CÓ NHIỀU SAI SÓT XẢY RA.



CHỈ ĐỌC BÁO CÁO CỦA CẤP DƯỚI THÌ KHÔNG THỂ GIẢM THIỂU SỰ CỐ ĐƯỢC.

17. HÃY CÙNG NHÂN VIÊN TÌM HIỂU NGUYÊN NHÂN

POINT

NẾU CÓ SỰ CỐ XẢY RA THÌ NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM PHẢI XUỐNG HIỆN TRƯỜNG TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN, ĐƯA RA ĐỐI SÁCH

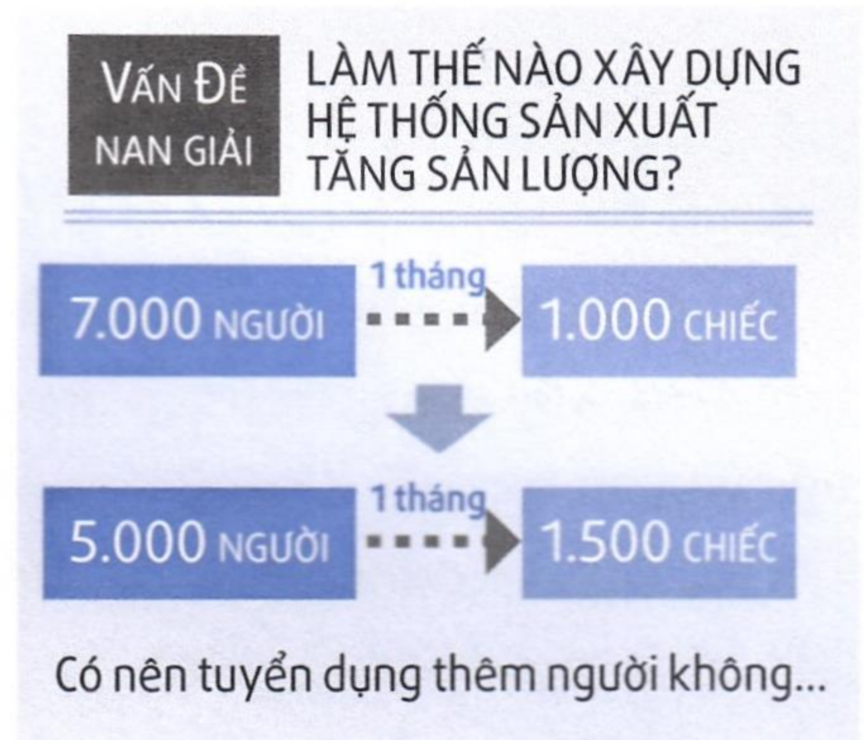
18. KHẢ NĂNG “VƯỢT QUA TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI”

Chớ vội “ngủ quên trên chiến thắng” hãy tích cực hành động ngay cả trong điều kiện thuận lợi để sinh tồn lúc khó khăn.

CHUYỆN TOYOTA VƯỢT QUA "NHU CẦU ĐẶC BIỆT" MÀ KHÔNG CẦN TĂNG THÊM NHÂN SỰ



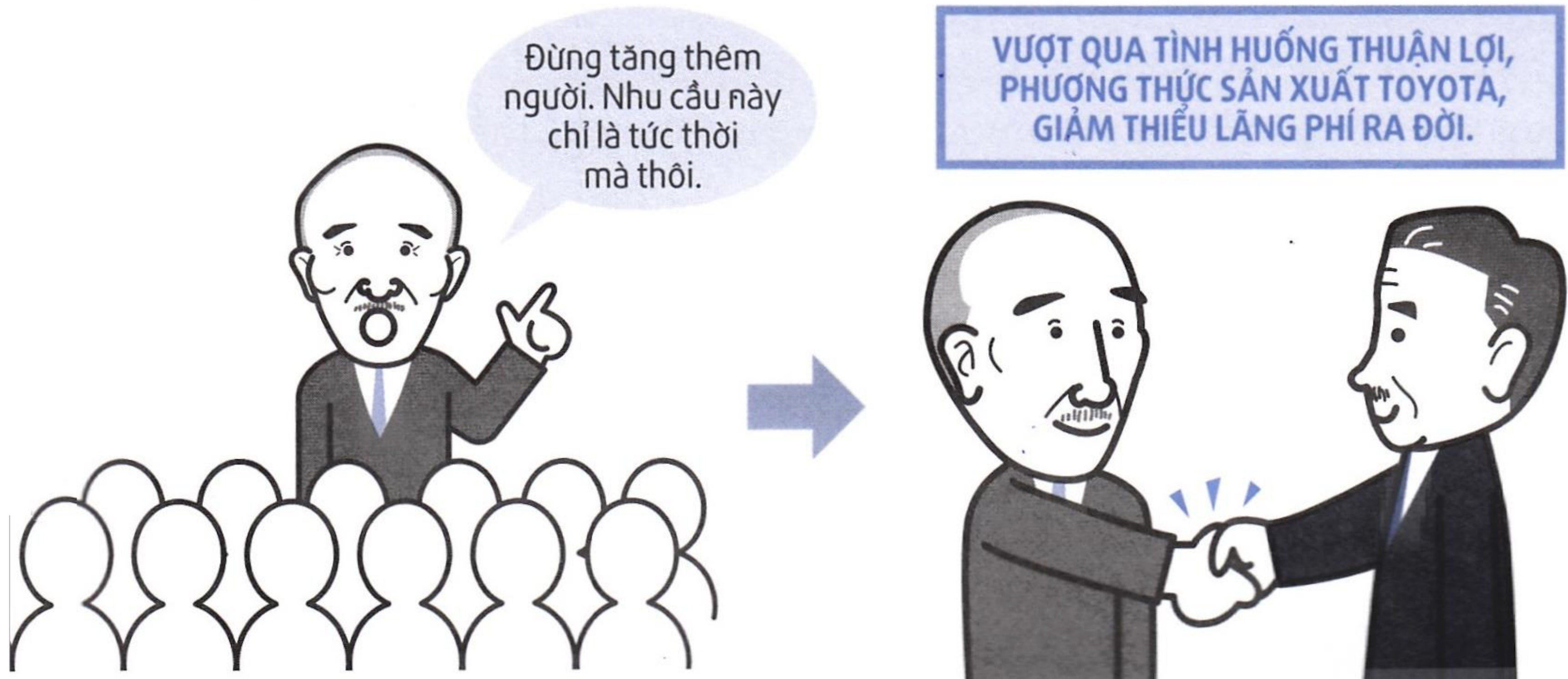




NHỮNG HÀNH ĐỘNG KHI ĐANG THUẬN LỢI SẼ THAY ĐỔI TƯƠNG LAI

18. KHẢ NĂNG "VƯỢT QUA TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI"

NHỮNG HÀNH ĐỘNG KHI ĐANG THUẬN LỢI SẼ THAY ĐỔI TƯƠNG LAI.



VƯỢT QUA TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI, SẼ GIẢI CỨU LÚC NGUY CẤP

18. KHẢ NĂNG "VƯỢT QUA TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI"

POINT

KHI GẶP TÌNH HUỐNG BẤT LỢI, HÃY ĐƯA RA Ý TƯỞNG.

KHI GẶP TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI, HÃY ĐƯA RA NHIỀU Ý TƯỞNG HƠN.

19. TIN TƯỞNG VÀO "TRÍ TUỆ CON NGƯỜI"

Trí tuệ của con người là vô hạn, khi gặp khó khăn chớ vội buông xuôi, hãy tự tin vào chính mình để giải quyết vấn đề

CHUYỆN ANH TỔ TRƯỞNG BỊ ÔNG OHNO PHÊ BÌNH VÌ NÓI "KHÔNG THỂ THỰC HIỆN".



CÂU CỬA MIỆNG CỦA ÔNG OHNO = CON NGƯỜI RẤT TÀI GIỎI TRÍ TUỆ CỦA CON NGƯỜI LÀ VÔ HẠN

19. TIN TƯỞNG VÀO "TRÍ TUỆ CON NGƯỜI"

CHUYỆN MỘT NHÂN VIÊN TRONG BUỔI GẶP GỠ CỰU NHÂN VIÊN CỦA TOYOTA.



CẤP TRÊN CHÊ NHÂN VIÊN "KHÔNG CÓ TRÍ TUỆ"

=

CẤP TRÊN ĐÓ KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG KHƠI DẬY ĐƯỢC TRÍ TUỆ CỦA NHÂN VIÊN

VƯỢT QUA TÌNH HUỐNG THUẬN LỢI, SẼ GIẢI CỨU LÚC NGUY CẤP

19. TIN TƯỞNG VÀO "TRÍ TUỆ CON NGƯỜI"

POINT

TIN TƯỞNG BẢN THÂN, TIN TƯỞNG CẤP DƯỚI,

HỢP THÀNH MỘT KHỐI, MÀI GIŨA TRÍ TUỆ.

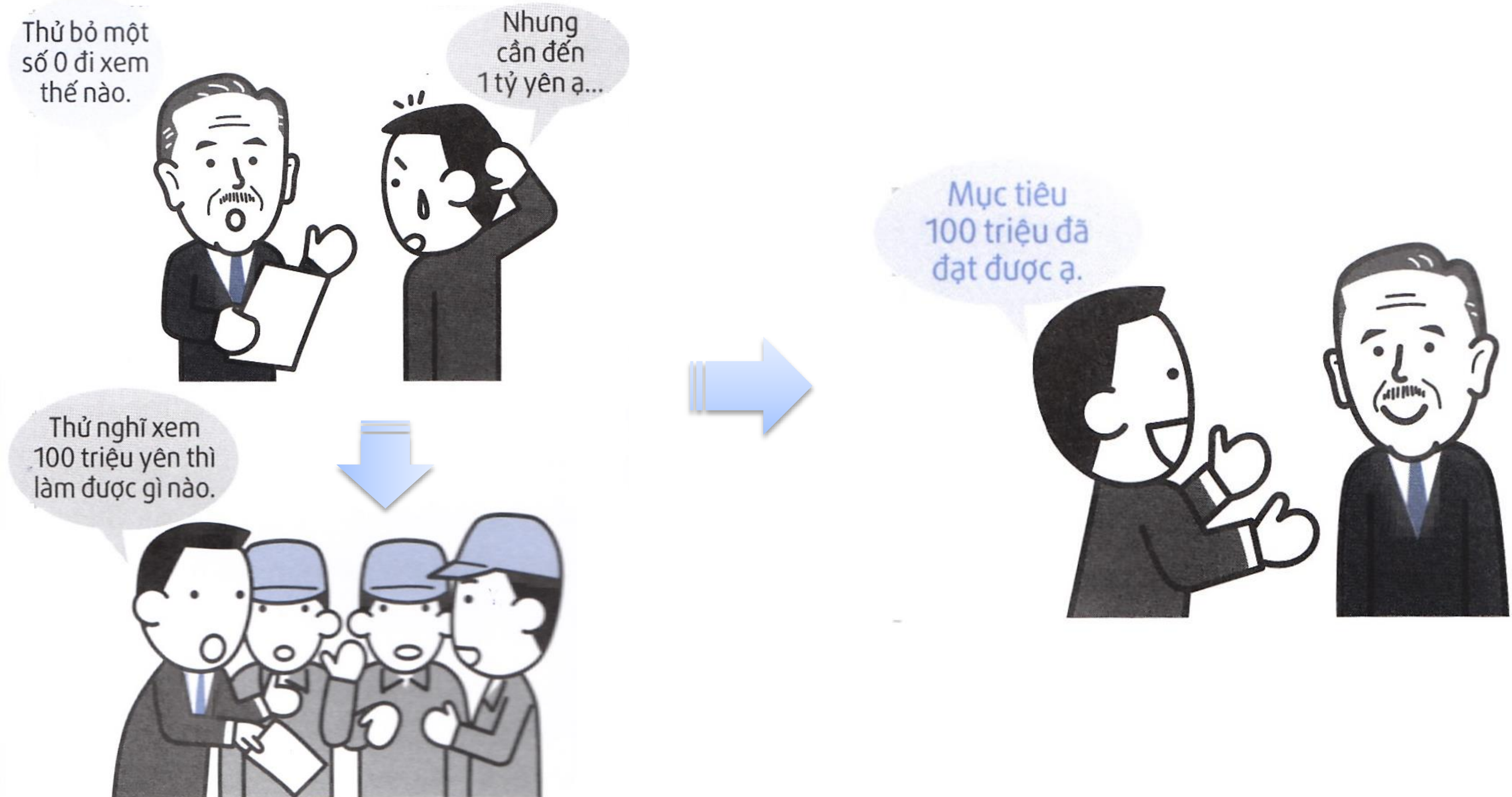
CHƯƠNG III:

ĐỘT PHÁ GIỚI HẠN BẢN THÂN,
ĐƯƠNG ĐẦU VỚI THỬ THÁCH MỚI.

20. LÀM NHỮNG VIỆC PHI THƯỜNG

Thi thoảng hãy thử sức với những thứ "điên khùng" để đột phát giới hạn của bản thân.

KHOẢN ĐẦU TƯ THIẾT BỊ 1 TỶ YÊN GIẢM XUỐNG CÒN 100 TRIỆU YÊN



HÃY RÚT NGẮN CÔNG VIỆC TỪ 3 TIẾNG XUỐNG CÒN 1 PHÚT









20. LÀM NHỮNG VIỆC PHI THƯỜNG

POINT

HÃY SUY NGHĨ "CÓ CÁCH NÀO THỰC HIỆN ĐƯỢC KHÔNG"

THAY VÌ NGHĨ "KHÔNG THỂ LÀM ĐƯỢC".

21. HÃY THÊM TRÍ TUỆ VÀO CÔNG VIỆC

Đừng chỉ rập khuôn theo lời cấp trên.

Hãy thêm trí tuệ của bản thân vào công việc.

CHUYỆN ANH M BỊ SẾP MẮNG
DO LẶP LẠI Y NGUYÊN CÁCH LÀM TRƯỚC ĐÂY CỦA SẾP.



ÔNG OHNO: "NGƯỜI CHỈ LÀM THEO LỜI TÔI NÓI LÀ ĐỒ NGỐC"



HÃY THỬ CÁCH NÀY VÀ CÁCH KIA,
ĐƯA TRÍ TUỆ VÀO CÁC CHỈ THỊ CỦA CẤP TRÊN.

21. HÃY THÊM TRÍ TUỆ VÀO CÔNG VIỆC

POINT

TÍCH LŨY NHỮNG Ý TƯỞNG NHỎ LÀ

TIỀN ĐỀ CHO NHỮNG SÁNG TẠO LỚN.

22. CHỌN PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT



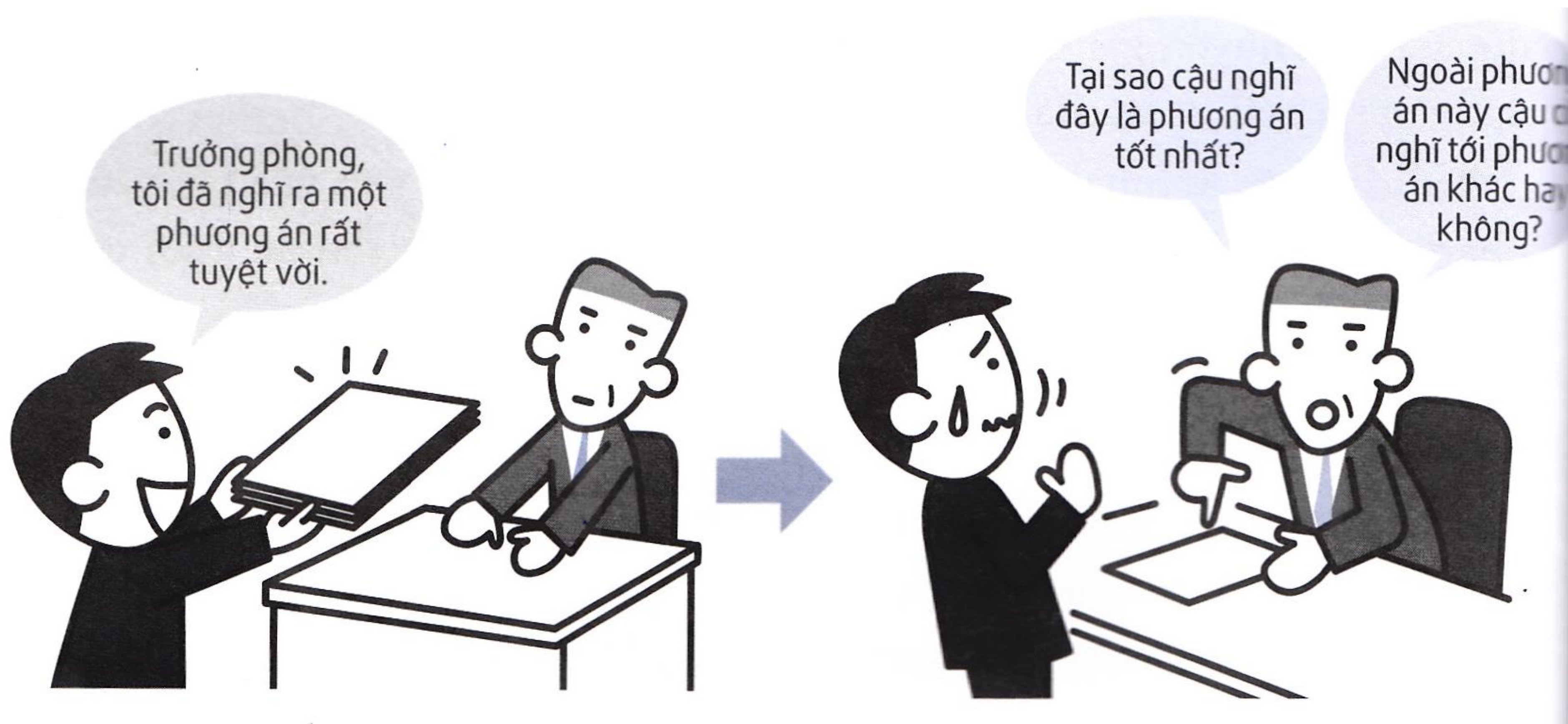
Đừng thỏa mãn với một phương án.

Hãy nghĩ ra nhiều phương án và chọn lấy cái tốt nhất.



22. CHỌN PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT

ĐỂ BẢN ĐỀ ÁN THÊM THUYẾT PHỤC, NHẤT ĐỊNH PHẢI CÓ PHƯƠNG ÁN KHÁC



BA BƯỚC TRONG PHƯƠNG THỨC TOYOTA
ĐỂ TÌM RA PHƯƠNG ÁN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THỰC SỰ HIỆU QUẢ.

STEP 1: TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN THỰC SỰ → STEP 2: ĐƯA RA NHIỀU PHƯƠNG ÁN → STEP 3: SO SÁNH VÀ LỰA CHỌN



22. CHỌN PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT

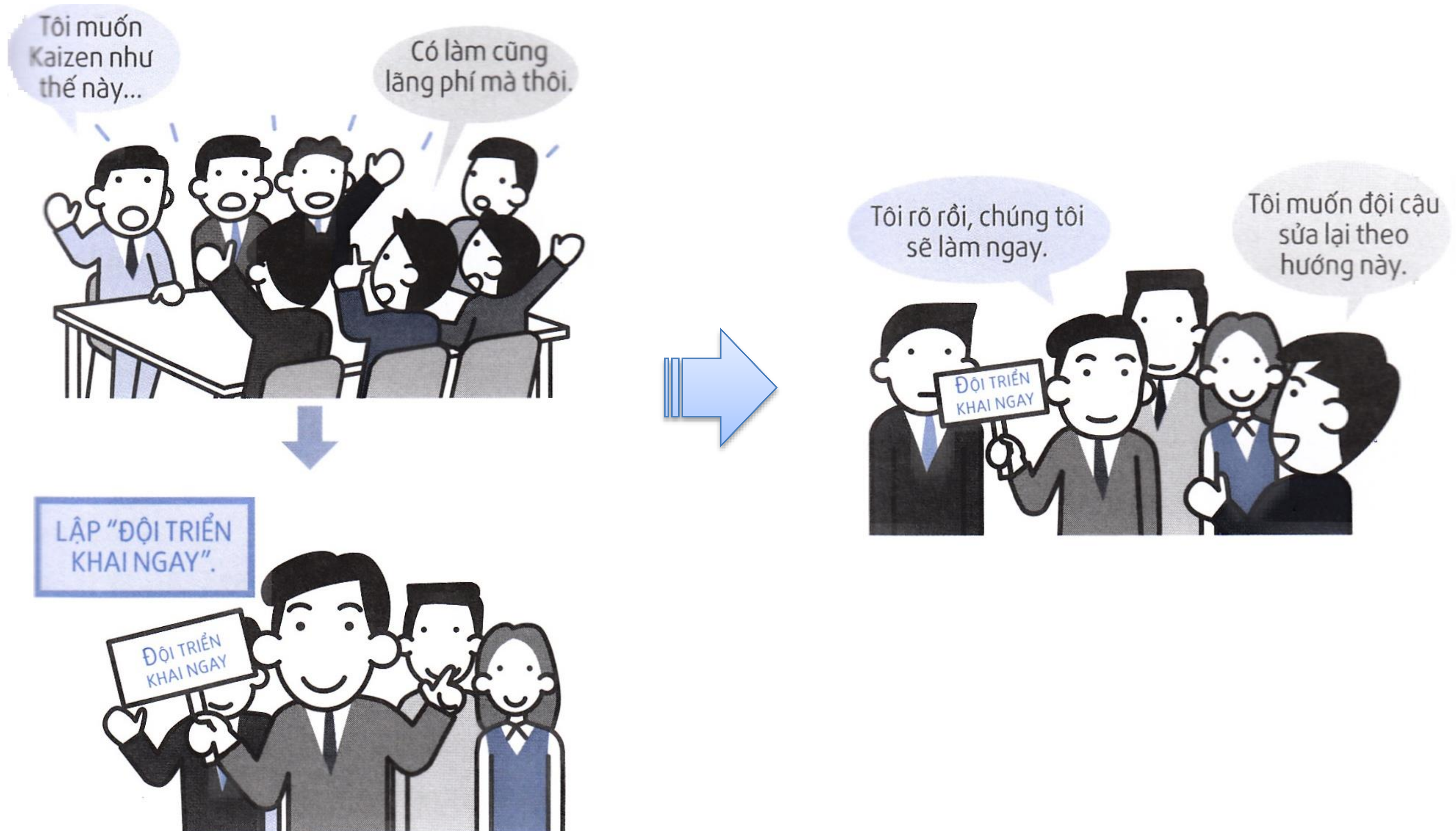
POINT

PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT LÀ PHƯƠNG ÁN ĐƯỢC LỰA CHỌN TỪ NHIỀU PHƯƠNG ÁN SAU KHI ĐÃ SO SÁNH CHI TIẾT.

Để thuyết phục người khác làm theo ý tưởng của mình,

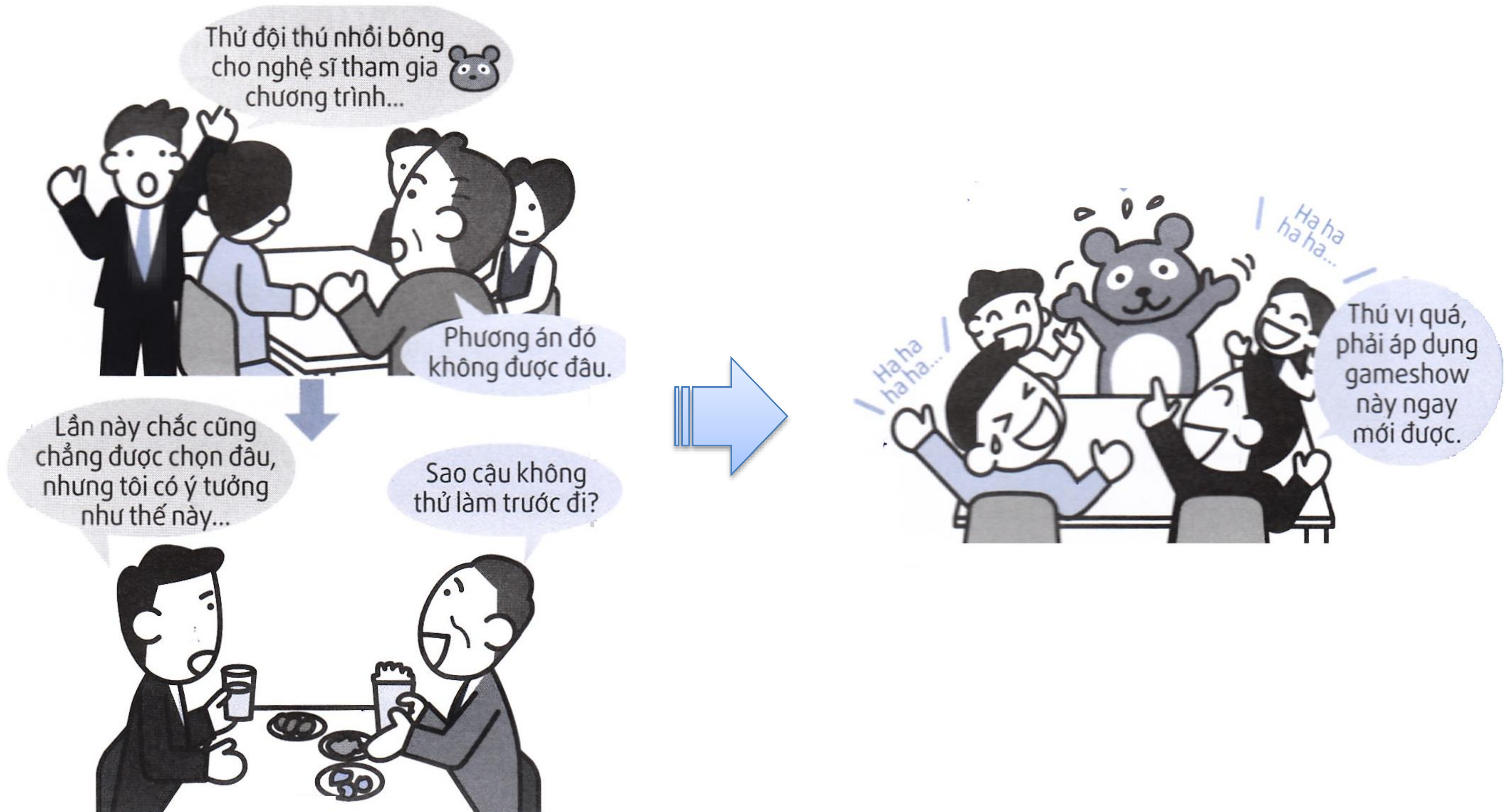
hãy tự mình thử nghiệm trước

HOẠT ĐỘNG CẢI CÁCH CỦA MỘT CÔNG TY NỌ ĐÃ ĐƯỢC TIẾN HÀNH



23. BIẾN SUY NGHĨ THÀNH HIỆN THỰC

CUỘC ĐỜI CỦA MỘT NHÂN VẬT CHỦ CHỐT TRONG CÔNG TY TRUYỀN HÌNH ĐÃ THAY ĐỔI



23. BIẾN SUY NGHĨ THÀNH HIỆN THỰC

POINT

PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT LÀ PHƯƠNG ÁN ĐƯỢC LỰA CHỌN TỪ NHIỀU PHƯƠNG ÁN SAU KHI ĐÃ SO SÁNH CHI TIẾT.

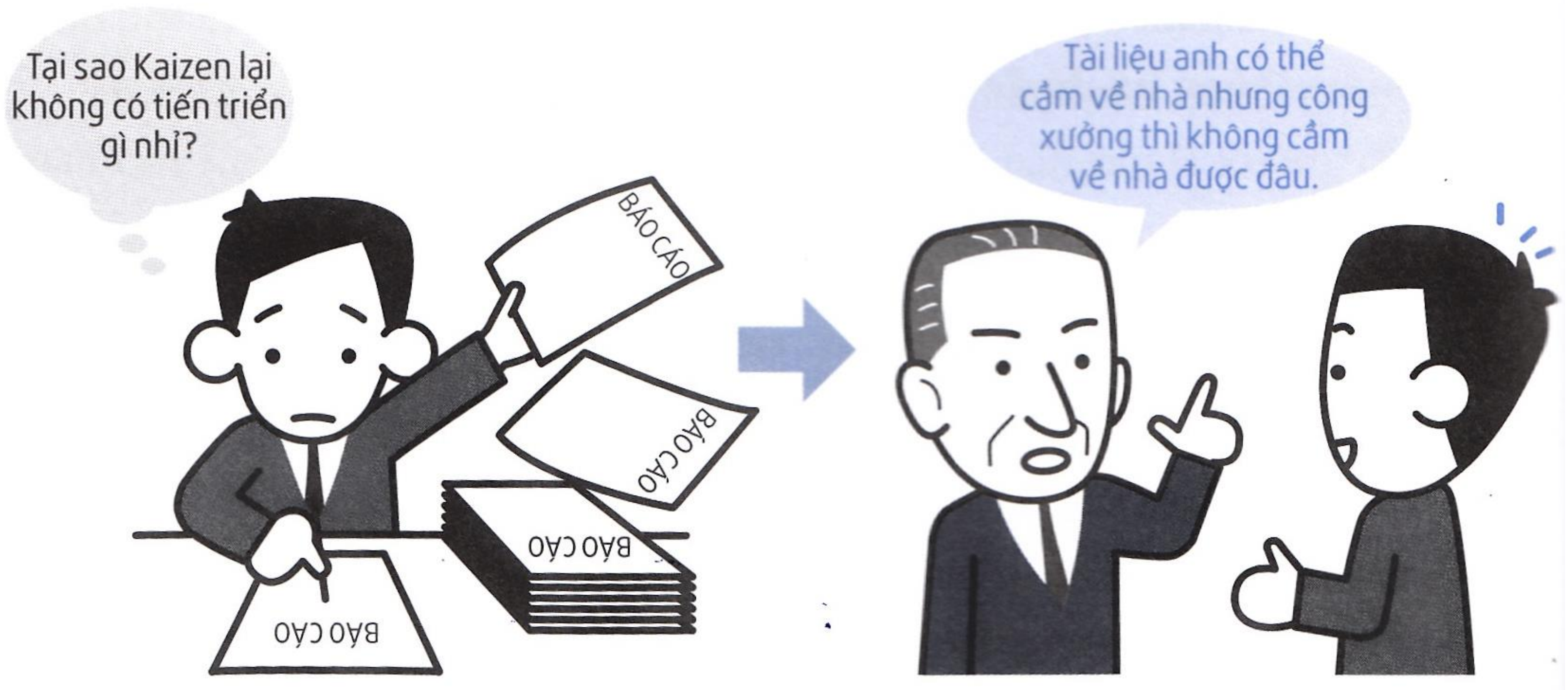
24. TOÀN BỘ CÂU TRẢ LỜI CÓ TRONG CÔNG XƯỞNG

Bạn đã trực tiếp xuống công xưởng chưa?
Xuống xưởng rồi tự khắc sẽ biết suy nghĩ.

LÝ DO ÔNG OHNO CHỈ TRÍCH VIỆC TỔ CHỨC PHÁT BIỂU VỀ VÍ DỤ KAIZEN.



CHỈ CẦN XUỐNG XƯỞNG LÀ NGAY LẬP TỨC BIẾT ĐƯỢC HIỆU QUẢ KAIZEN



24. TOÀN BỘ CÂU TRẢ LỜI CÓ TRONG CÔNG XƯỞNG

POINT

NGUỒN GỐC CỦA CÔNG VIỆC LÀ CÔNG XƯỞNG.

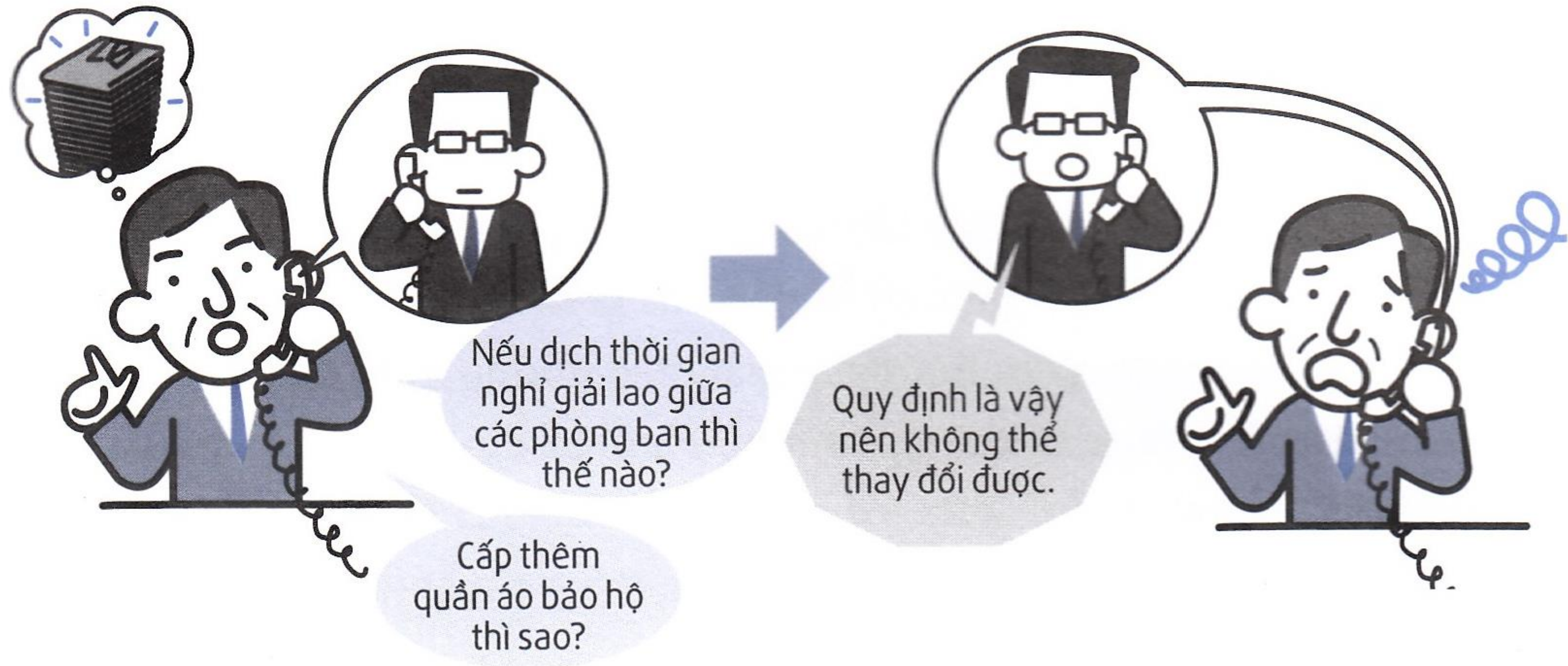
CÔNG XƯỞNG CHÍNH LÀ NƠI CHÚNG TA PHẢI COI TRỌNG.

25. NHỮNG QUY TẮC CŨNG CẦN ĐƯỢC THAY ĐỔI

Quy tắc không phải thứ có giá trị tuyệt đối

mà là thứ cần thường xuyên thay đổi.

CHUYỆN ÔNG P NHẬN CHỨC GIÁM ĐỐC ĐỂ TÁI XÂY DỰNG MỘT DOANH NGHIỆP LÀM ĂN THUA LỖ.



PHẢI ĐỔI MỚI NHỮNG QUY CHẾ SAI LẦM HOẶC BẤT HỢP LÝ

25. NHỮNG QUY TẮC CŨNG CẦN ĐƯỢC THAY ĐỔI







PHƯƠNG THỨC CỦA TOYOTA	**=**	**CẦN PHẢI THAY ĐỔI NHỮNG QUY TẮC SAI LẦM, LỖI THỜI**

25. NHỮNG QUY TẮC CŨNG CẦN ĐƯỢC THAY ĐỔI

POINT

NHỮNG QUY TẮC KHÔNG CÒN PHÙ HỢP,

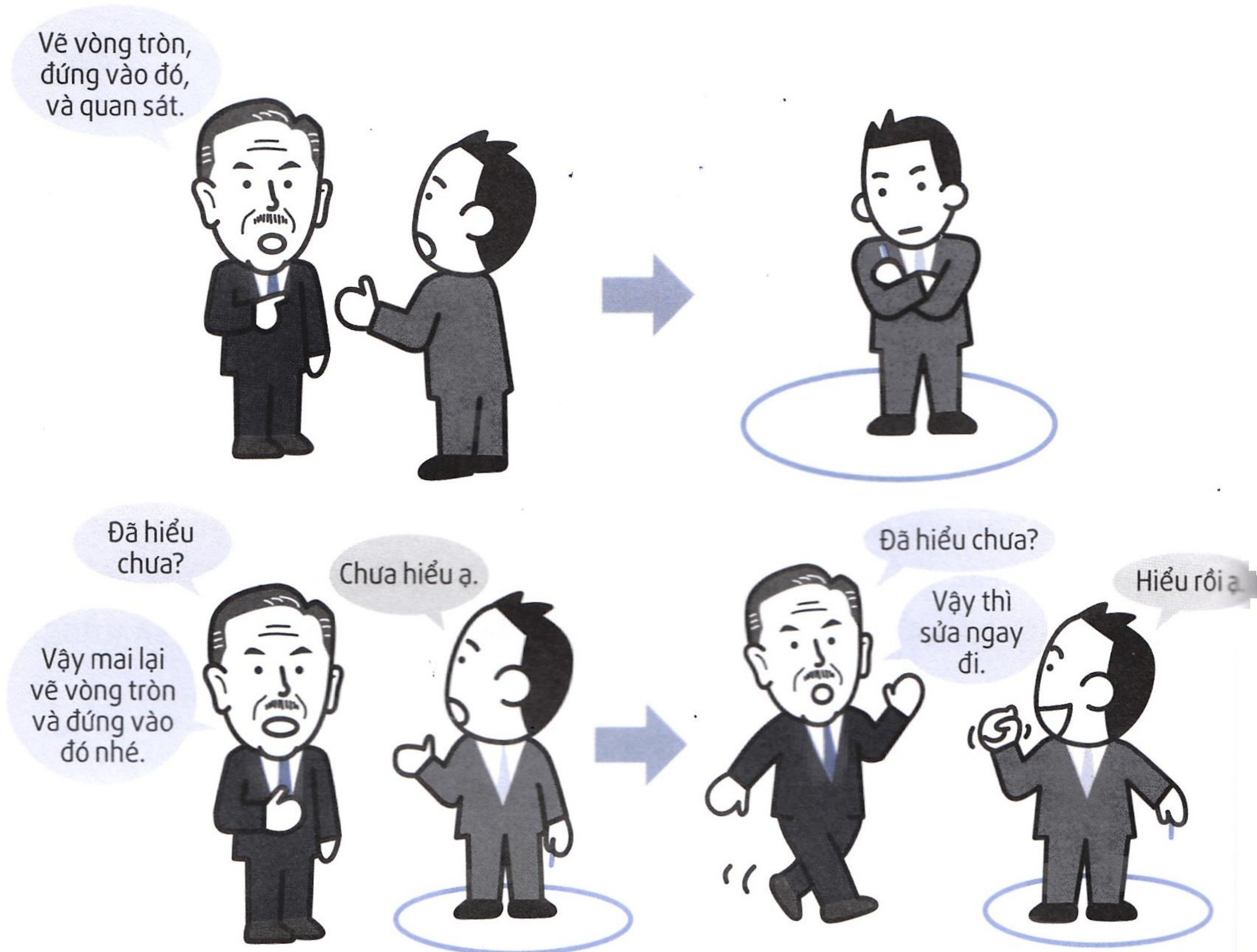
TẬP QUÁN CŨ PHẢI LIÊN TỤC THAY ĐỔI.

26. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

Đừng biến mình thành nô lệ của thông tin.

Đôi lúc hãy trở thành trang giấy trắng để xem xét lại vấn đề.

DỤNG Ý CỦA "THẦN KAIZEN" TAICHI OHNO.



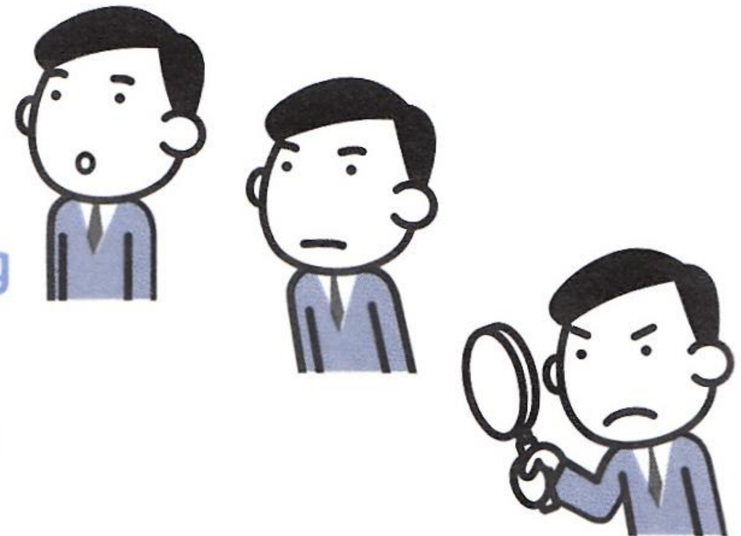
26. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

BA KIỂU NHÌN TRONG PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA

NHÌN LIẾC QUA ......Chẳng thấy được gì cả

NHÌN QUAN SÁT ......Nhìn nhận được hiện trạng

NHÌN CHẨN ĐOÁN ......Tìm thấy điểm cần Kaizen



26. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

POINT

ĐỪNG BỊ RÀNG BUỘC BỞI THÔNG TIN VÀ TRI THỨC,

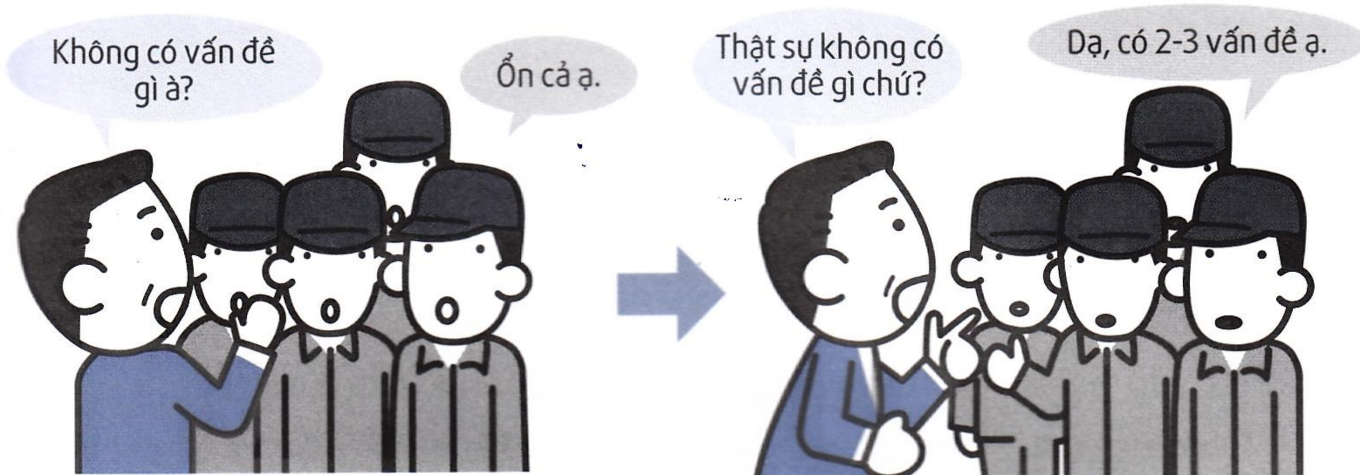
HÃY NẮM BẮT HIỆN THỰC.

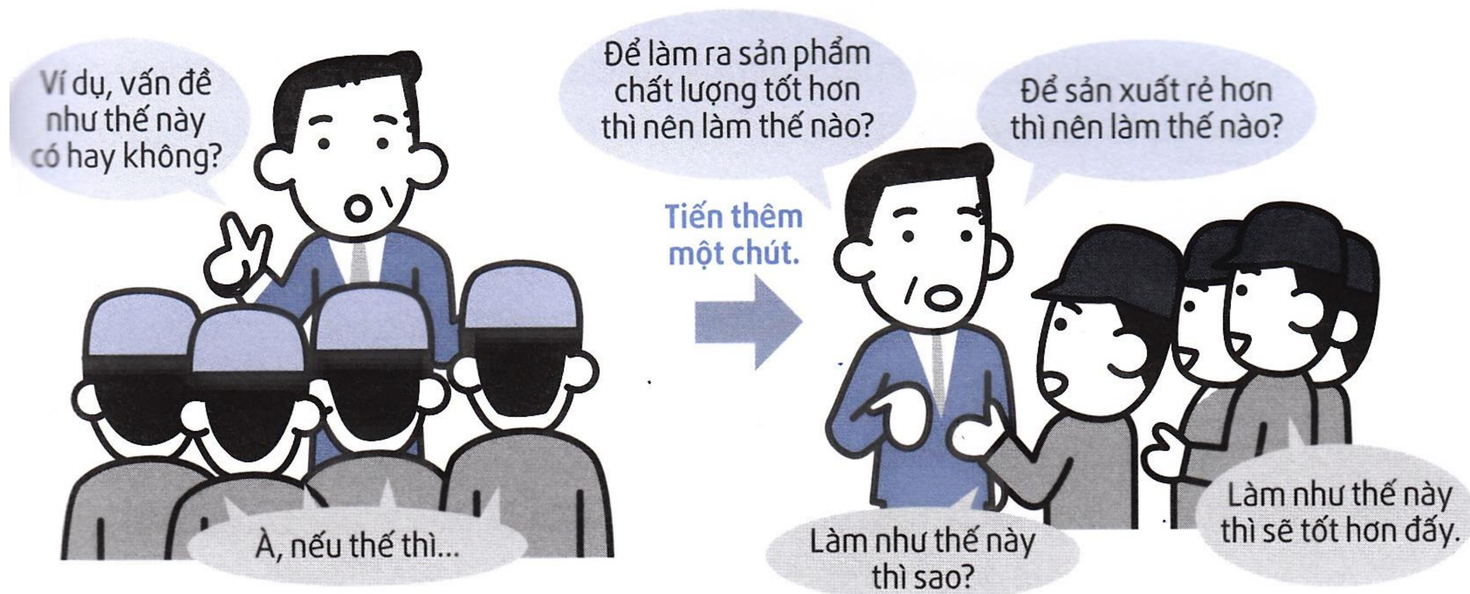
27. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

Đừng chỉ hỏi bâng quơ.

Hãy hỏi tường tận để thấy được bản chất vấn đề.

THAY ĐỔI "CÁCH HỎI" SẼ NHÌN THẤY BẢN CHẤT CỦA VẤN ĐỀ





27. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

BA CÁCH HỎI TRONG PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA

HỎI BÂNG QUƠ	......Hỏi một cách mơ hồ.
HỎI CỤ THỂ	......Nghe kỹ, hỏi cụ thể.
HỎI TƯỜNG TẬN	......Lắng nghe và hỏi cặn kẽ.



27. BÍ QUYẾT NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

POINT

"HỎI" VÀ "NHÌN" KÈM THEO Ý THỨC VỀ VẤN ĐỀ

CÓ THỂ THAY ĐỔI CÔNG VIỆC.

28. CÙNG GÓP Ý ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Đừng chỉ biết chỉ trích.

Chỉ trích phải đi kèm với giải pháp

KHÔNG CẦN NGƯỜI BÌNH LUẬN, NGƯỜI PHÊ BÌNH, CẦN NGƯỜI TRỰC TIẾP LÀM

NGƯỜI CHỈ BIẾT CHỈ TRÍCH, ĐỀ XUỐNG VẤN ĐỀ = BÁC SĨ CHẨN ĐOÁN

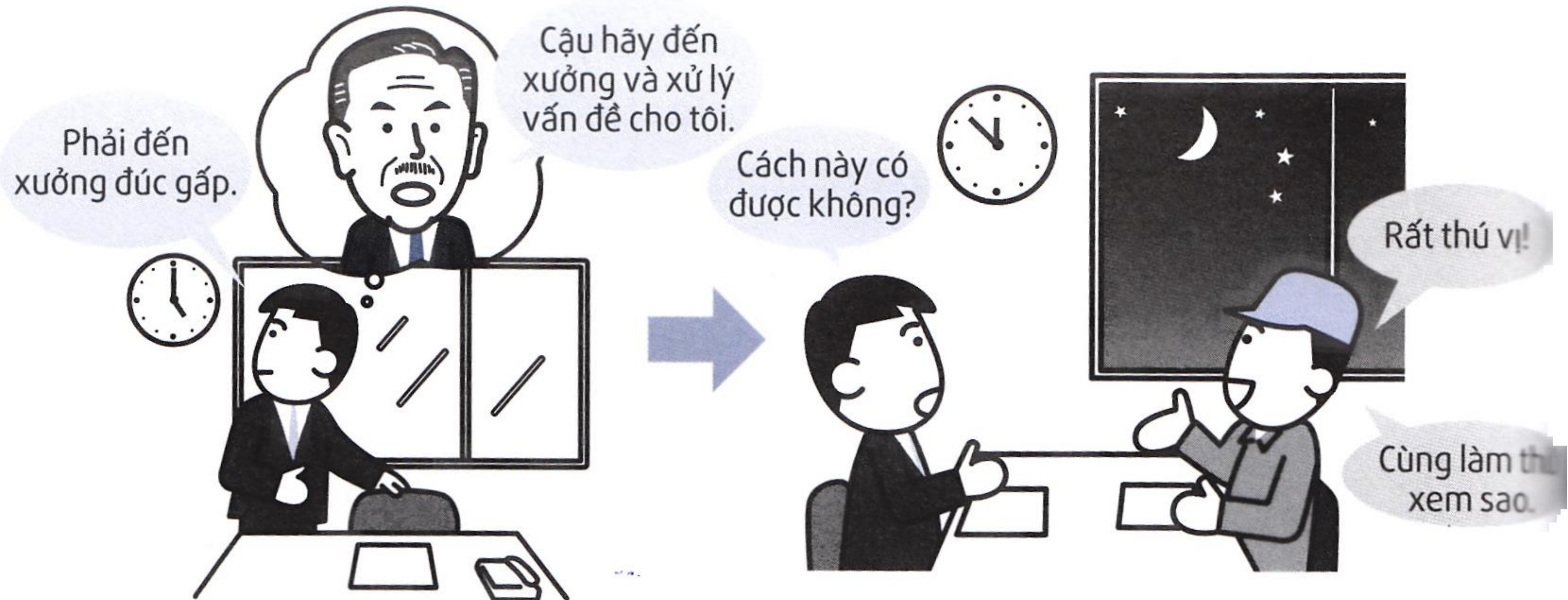
NGƯỜI CÙNG GÓP Ý ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ = BÁC SĨ TRỊ LIỆU





28. CÙNG GÓP Ý ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

CHUYỆN ANH S ĐỐI MẶT VỚI VẤN ĐỀ TĂNG SẢN LƯỢNG CỦA XƯỞNG ĐÚC.



BÁC SĨ TRỊ LIỆU S THỰC HIỆN VÀ TÍCH LUỸ KAIZEN.
KẾT QUẢ THÀNH CÔNG TRONG CÔNG VIỆC TĂNG SẢN LƯỢNG.

28. CÙNG GÓP Ý ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

POINT

ĐỪNG CHỈ TRÍCH, PHẢI CÙNG LÀM,

CÙNG GÓP Ý MỚI THAY ĐỔI ĐƯỢC HIỆN TRẠNG.

29. HÃY KIÊN TRÌ THỰC HIỆN ĐẾN CÙNG

Đừng bỏ dở công việc giữa chừng.

Hãy kiên trì thực hiện đến cùng.

CHUYỆN MỘT CÔNG TY ÁP DỤNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA





PHƯƠNG THỨC TOYOTA

Có nhiều công ty áp dụng

nhưng không duy trì được

29. HÃY KIÊN TRÌ THỰC HIỆN ĐẾN CÙNG

KHI MỚI BẮT ĐẦU KAIZEN

NHỮNG LÃNG PHÍ TRƯỚC MẮT GIẢM XUỐNG, HIỆU QUẢ TĂNG LÊN

THỎA MÃN VỚI HIỆU QUẢ TỨC THỜI, BUÔNG LỎNG





ĐỂ NHẬN ĐƯỢC HIỆU QUẢ THỰC SỰ TỪ PHƯƠNG THỨC SẢN XUẤT TOYOTA

KIÊN TRÌ KAIZEN ĐỂ GIẢI QUYẾT NHỮNG LÃNG PHÍ MẮT THƯỜNG KHÔNG THẤY ĐƯỢC

HƯỚNG ĐẾN MỤC TIÊU CAO HƠN, KHÔNG NGỪNG KAIZEN



29. HÃY KIÊN TRÌ THỰC HIỆN ĐẾN CÙNG

POINT

NẾU GẶP PHƯƠNG ÁN NÀO THỰC SỰ HAY,

HÃY KIÊN TRÌ THỰC HIỆN ĐẾN CÙNG.

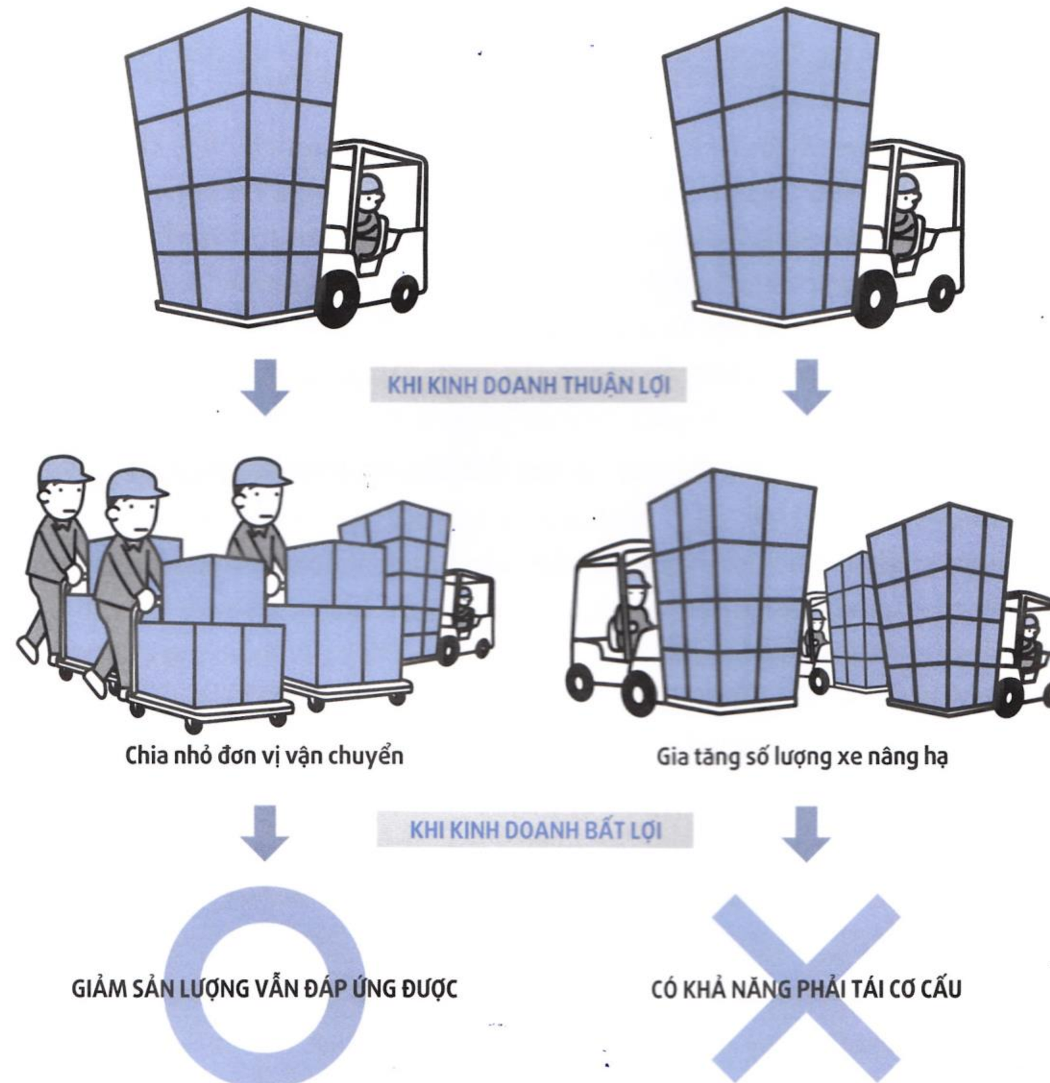
30. THỰC HIỆN KAIZEN NGAY CẢ KHI ĐANG THUẬN LỢI



Khi bình yên đừng quên thuở loạn lạc,
ngay cả khi kinh doanh thuận lợi cũng phải tích cực Kaizen.



CHUYỆN KAIZEN XE NÂNG HẠ KHI KINH DOANH ĐANG THUẬN LỢI



30. THỰC HIỆN KAIZEN NGAY CẢ KHI ĐANG THUẬN LỢI

POINT

HÃY CÓ "DŨNG KHÍ ĐỂ THAY ĐỔI" VÀ "DŨNG KHÍ NHẬN THAY ĐỔI" KHI ĐANG THUẬN LỢI.

CHƯƠNG IV:

CÁ NHÂN TRƯỞNG THÀNH, TỔ CHỨC SẼ LỚN MẠNH

31. HÃY BẮT ĐẦU TỪ NHỮNG KAIZEN NHỎ

Đừng bắt đầu từ những Kaizen lớn,

hãy bắt đầu từ những Kaizen nhỏ.

NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM KAIZEN BẮT ĐẦU TỪ LÀM QUEN VỚI VIỆC ĐƯA TRÍ TUỆ VÀO CÔNG VIỆC.

Thứ tự Kaizen:

- Kaizen máy cũ.
- Nếu không nâng được hiệu suất của máy cũ thì mới mua máy mới.
- Mua máy mới.
- Kaizen máy mới để đạt hiệu suất cao.



31. HÃY BẮT ĐẦU TỪ NHỮNG KAIZEN NHỎ

POINT

KAIZEN TỪ NHỎ TỚI LỚN

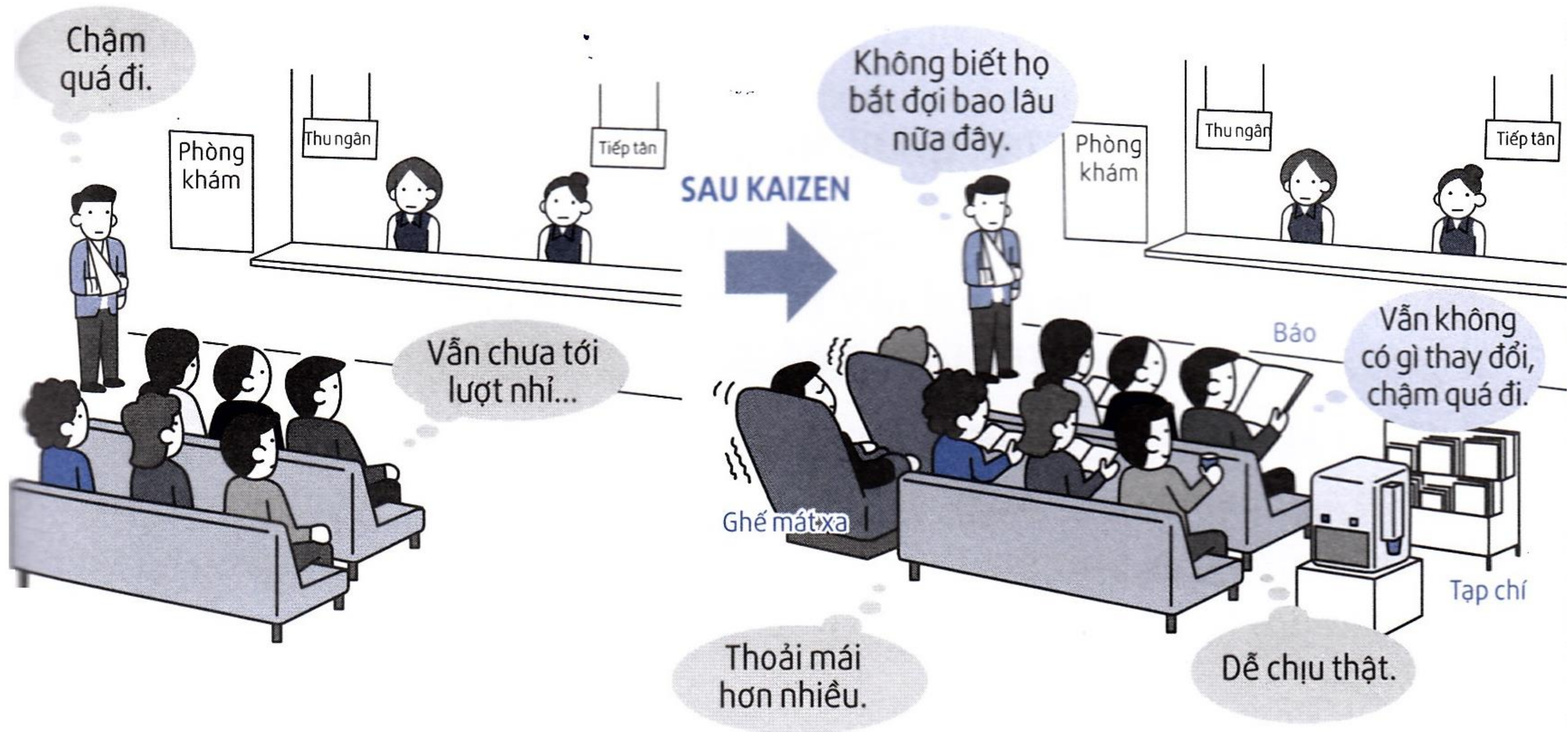
LÀ CON ĐƯỜNG DUY NHẤT ĐỂ TIẾN BỘ.

32. HÃY LÀM RÕ MỤC ĐÍCH KAIZEN

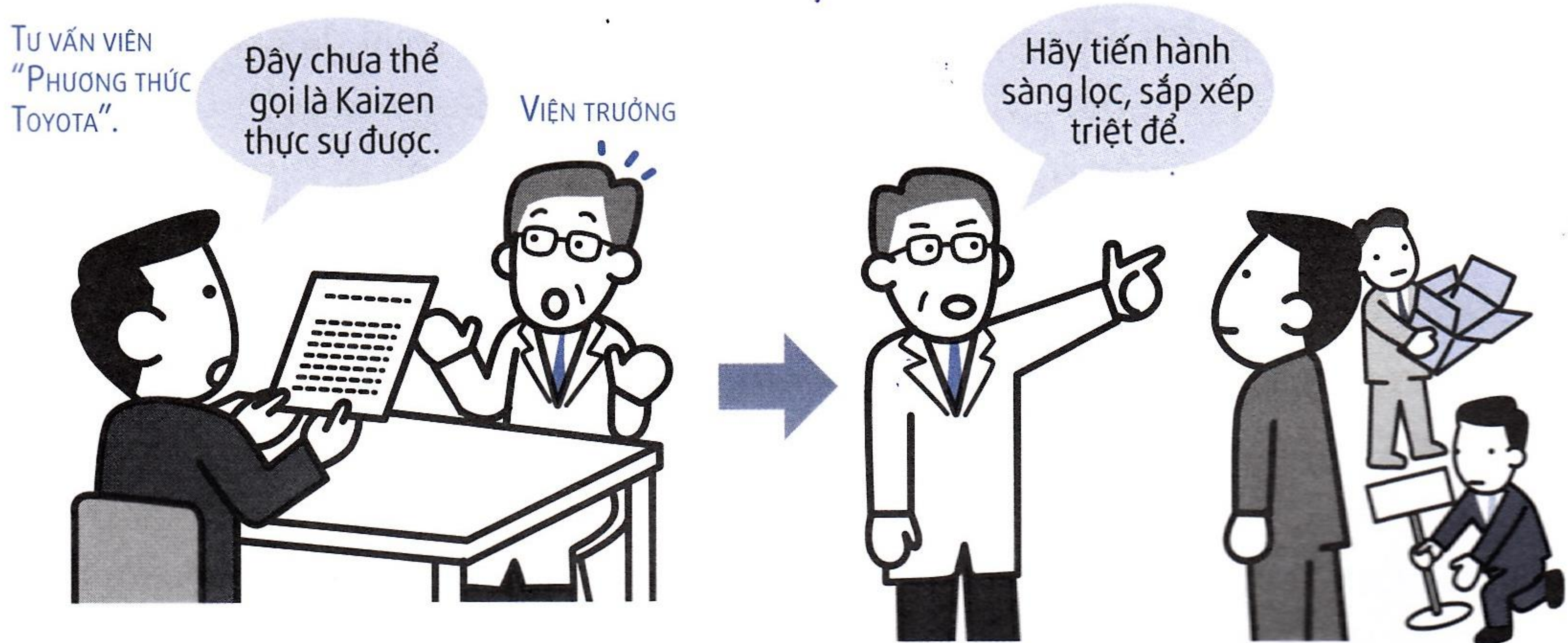
Cần làm rõ mục đích "Kaizen vì ai", "Kaizen vì điều gì"

Hãy Kaizen vì khách hàng.

CHUYỆN VỀ BỆNH VIỆN X CÓ CHẤT LƯỢNG KHÁM BỆNH CAO NHƯNG THỜI GIAN ĐỢI LÂU



CHUYỆN VỀ BỆNH VIỆN X CÓ CHẤT LƯỢNG KHÁM BỆNH CAO NHƯNG THỜI GIAN ĐỢI LÂU



KAIZEN THỰC SỰ = RÚT NGẮN THỜI GIAN CHỜ ĐỢI

32. HÃY LÀM RÕ MỤC ĐÍCH KAIZEN

POINT

ĐIỀU KIỆN TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT TRONG KAIZEN ĐÓ LÀ CÓ LÀM RÕ ĐƯỢC MỤC ĐÍCH CỦA KAIZEN HAY KHÔNG?

33. NẾU NHÌN RA VẤN ĐỀ THÌ HÃY LÀ NGƯỜI GIẢI QUYẾT

Đừng nghĩ "Ai đó sẽ làm",

trước hết hãy tự suy nghĩ và làm thử cho mọi người xem.

CHUYỆN ANH V TIẾN HÀNH CÁC BUỔI THUYẾT TRÌNH TẠI CÔNG XƯỞNG VIỆT NAM.



CHUYỆN ANH V TIẾN HÀNH CÁC BUỔI THUYẾT TRÌNH TẠI CÔNG XƯỞNG VIỆT NAM.



33. NẾU NHÌN RA VẤN ĐỀ THÌ HÃY LÀ NGƯỜI GIẢI QUYẾT

POINT

NẾU PHÁT HIỆN RA VẤN ĐỀ

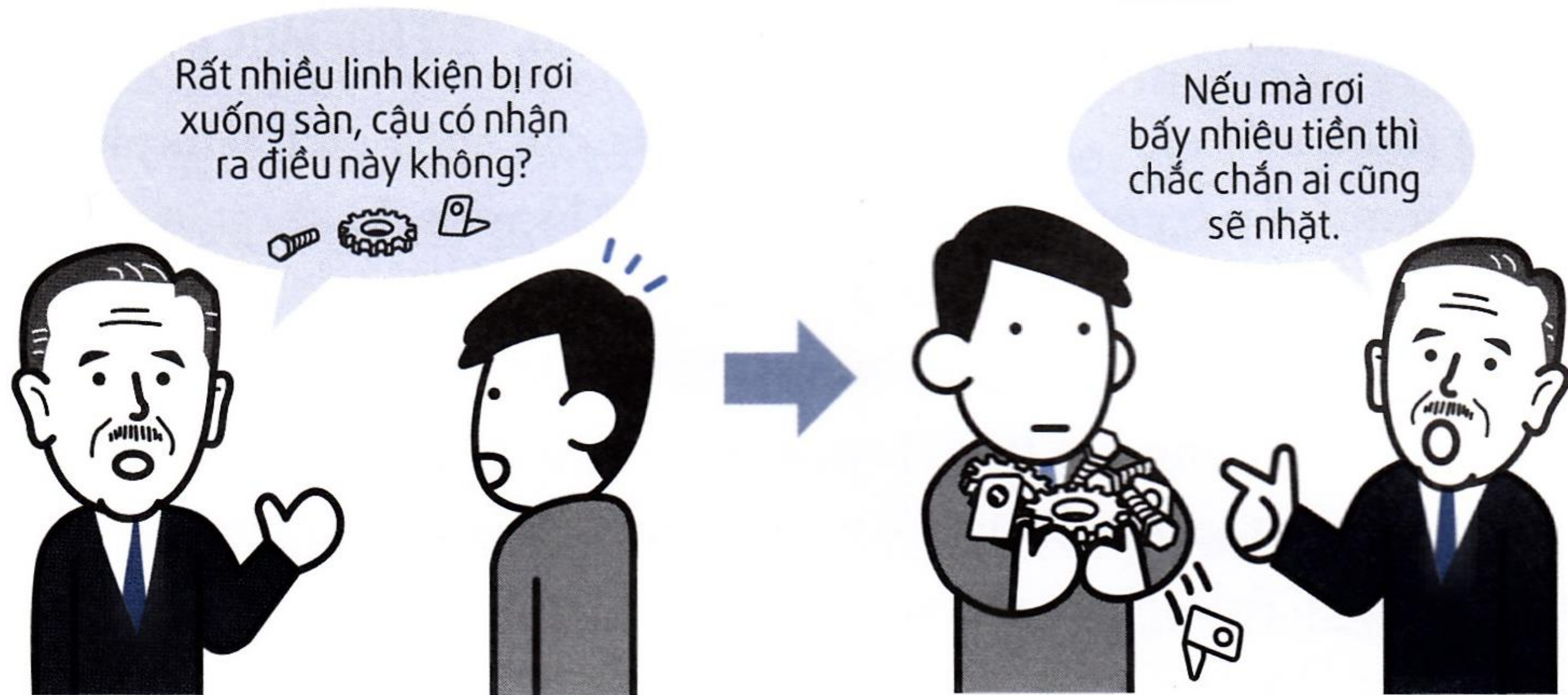
THÌ KHÔNG ĐƯỢC GIẢ BỘ KHÔNG NHÌN THẤY.



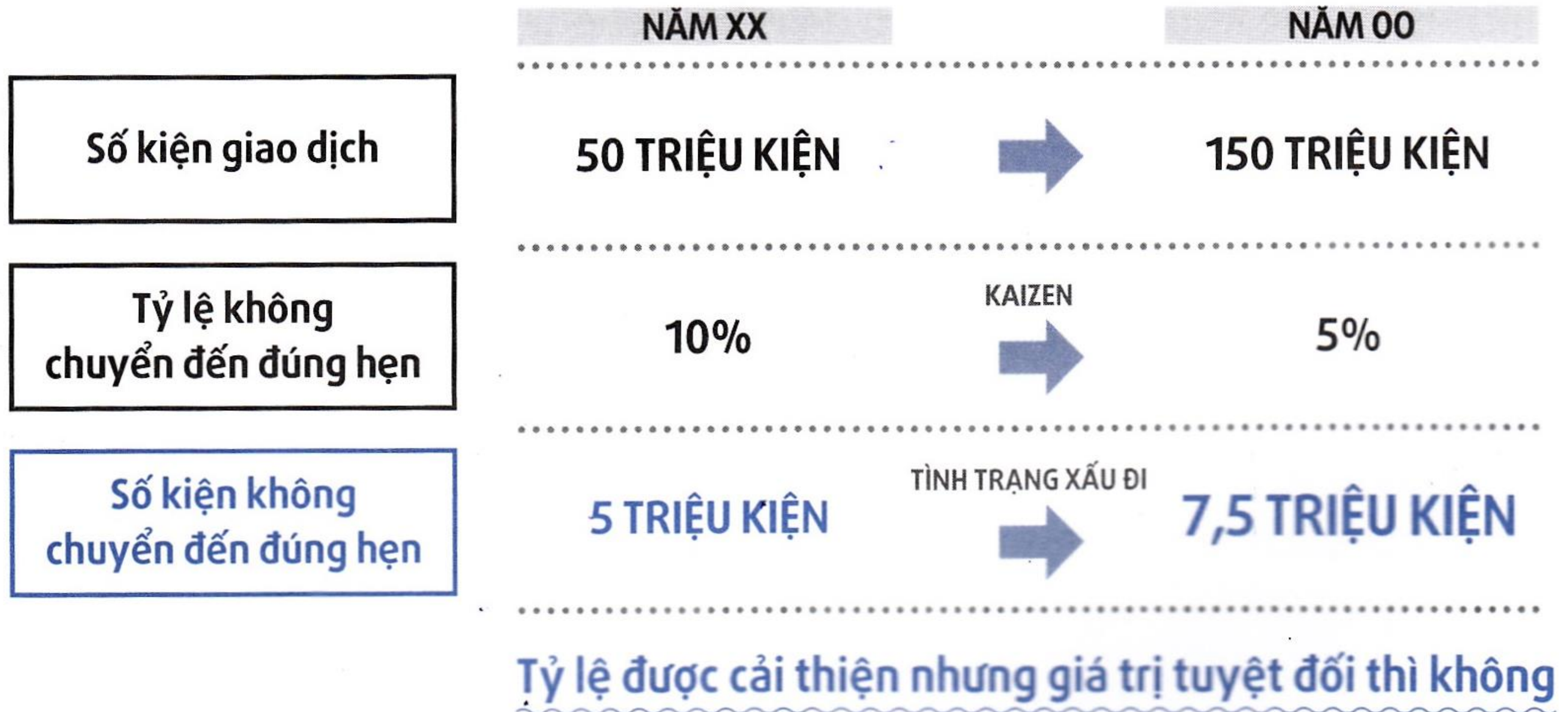
Đừng chỉ nhìn tỷ lệ phần trăm,
hãy tính ra số lượng hay số tiền cụ thể.



NẾU TÍNH TOÀN BỘ SỐ LINH KIỆN RƠI XUỐNG SÀN THÌ CHÚNG TA LÀM RƠI BAO NHIÊU TIỀN?



SO SÁNH SỐ KIỆN KHÔNG ĐƯỢC CHUYỂN ĐẾN ĐÚNG HẸN CỦA YAMOTA



34. XEM TRỌNG SỐ LƯỢNG, SỐ TIỀN CỤ THỂ

POINT

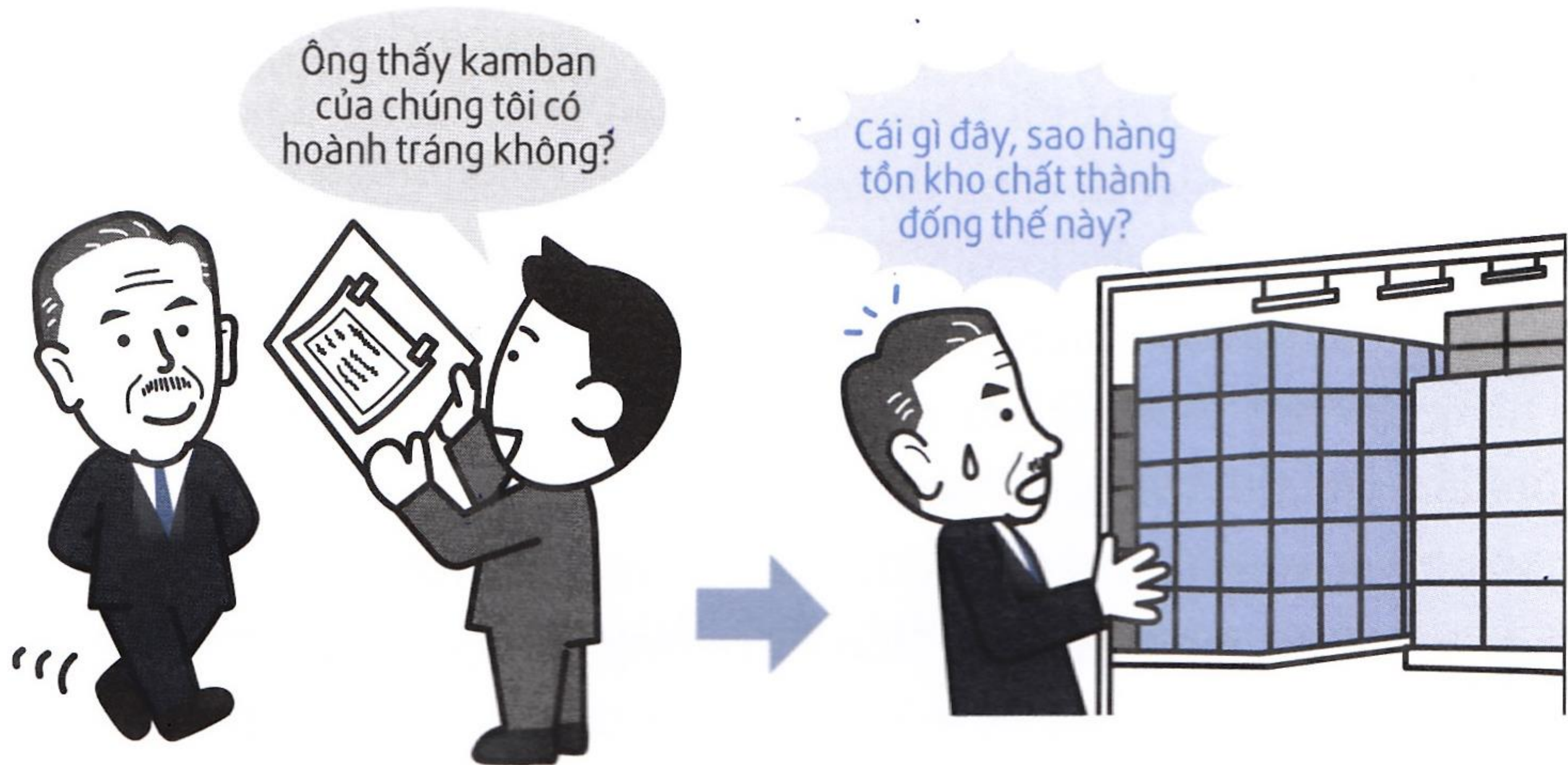
HÃY HÌNH DUNG NHỮNG THỨ CỤ THỂ

ĐẰNG SAU NHỮNG CON SỐ.

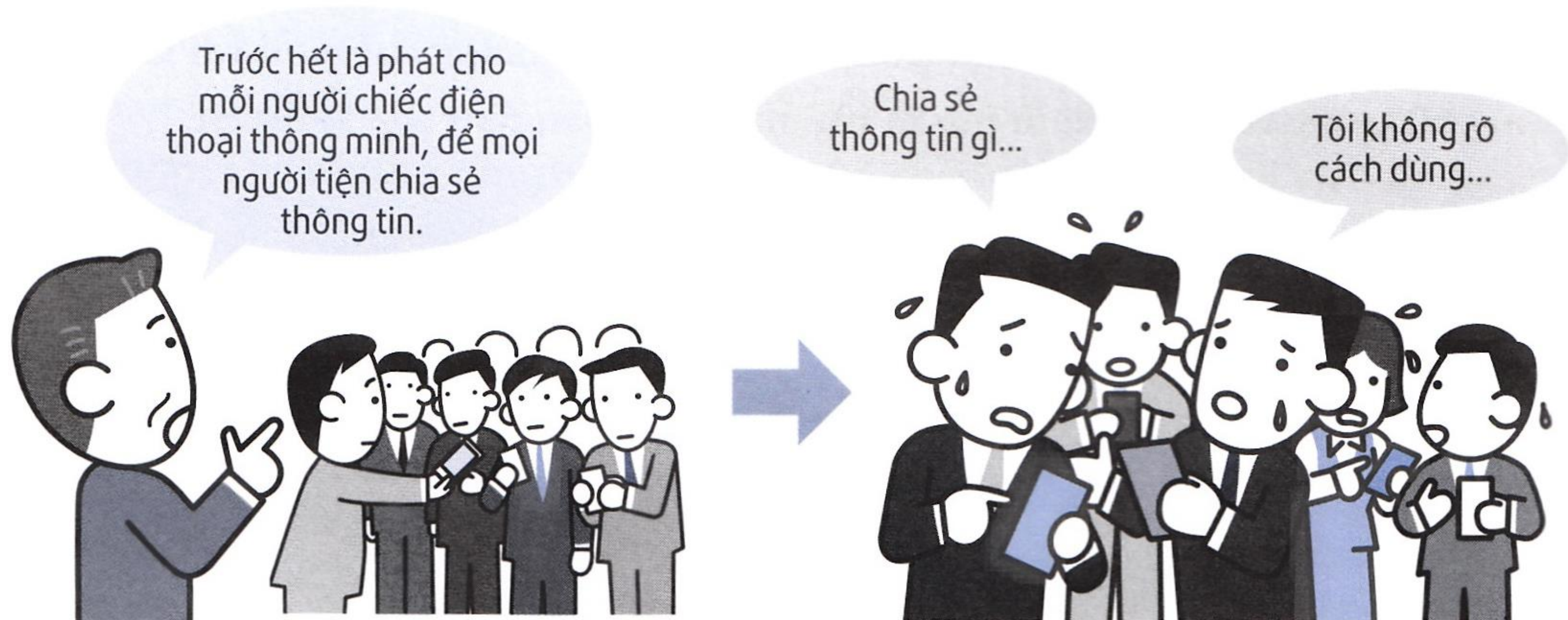
35. XÁC ĐỊNH RÕ MỤC TIÊU RỒI MỚI NGHĨ CÁCH LÀM

Quá tập trung cho cách làm sẽ có lỗ hổng, "bỏ rơi mục đích".

ÔNG OHNO ĐẾN XEM KANBAN TẠI MỘT CÔNG TY NỌ.



VÍ DỤ MINH HOẠ CHO TRƯỜNG HỢP CHỈ TẬP TRUNG VÀO CÁCH LÀM MÀ QUÊN MẤT MỤC ĐÍCH



35. XÁC ĐỊNH RÕ MỤC TIÊU RỒI MỚI NGHĨ CÁCH LÀM

POINT

THƯỜNG XUYÊN KIỂM TRA XEM CÁCH LÀM

CÓ THỐNG NHẤT VỚI MỤC ĐÍCH HAY KHÔNG?

36. ĐỪNG QUẢN LÝ CON NGƯỜI, HÃY QUẢN LÝ QUY TRÌNH

**Đừng chỉ nghĩ chỉ cần cố gắng thì điều gì cũng làm được.
Hãy nghĩ cách điều chỉnh cơ chế sao cho không cần cố gắng cũng làm được.**

MUỐN TUYỂN THỦ CHẠY NHANH MÀ CHỈ KHÍCH LỆ TINH THẦN THÌ KHÔNG THỂ NHANH ĐƯỢC

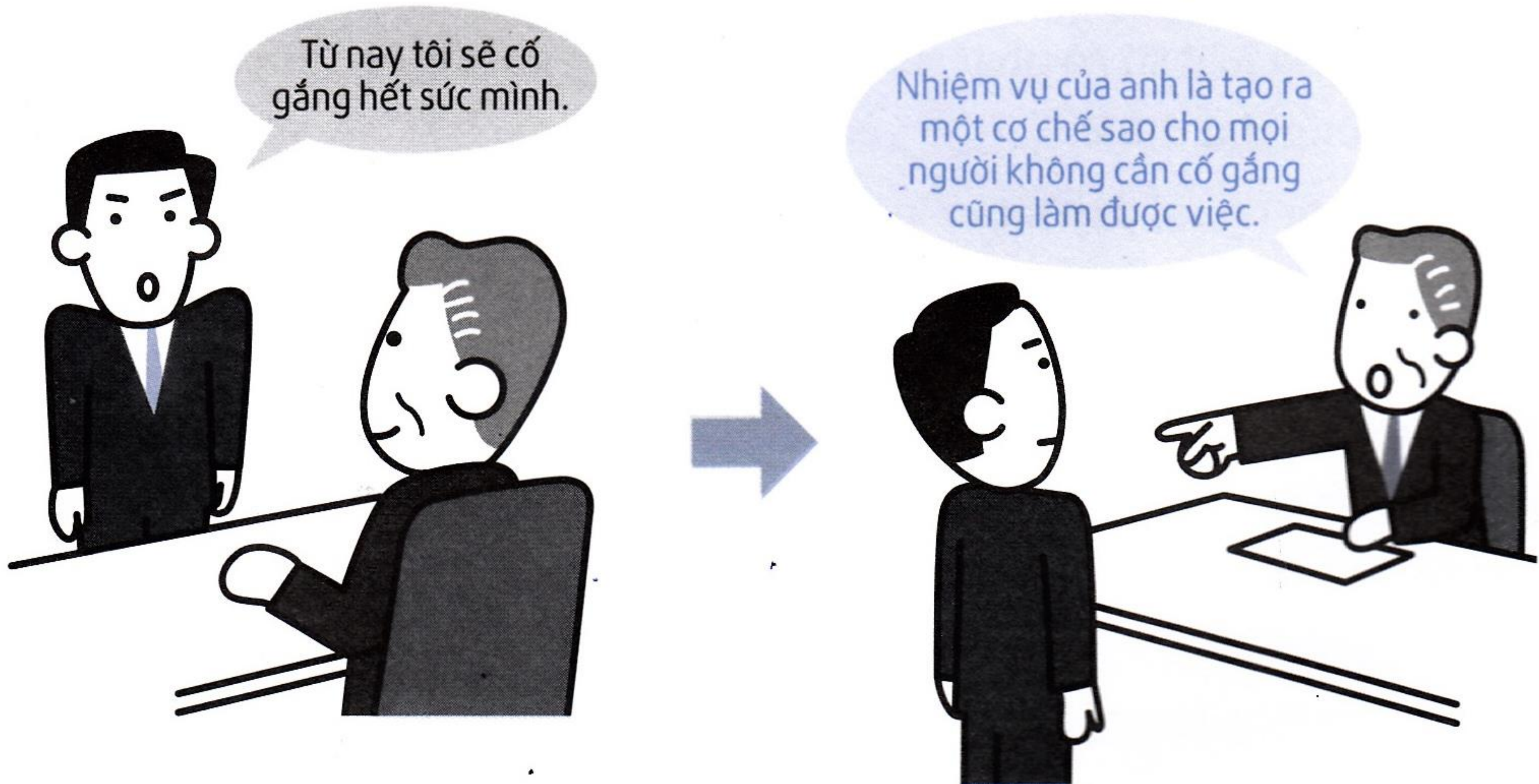


Tư thế nên ...

Tưởng tượng mục tiêu số một mỗi ngày...

TỐT HƠN

CHUYỆN VỀ ANH QUẢN LÝ MỚI TRONG TOYOTA



35. XÁC ĐỊNH RÕ MỤC TIÊU RỒI MỚI NGHĨ CÁCH LÀM

POINT

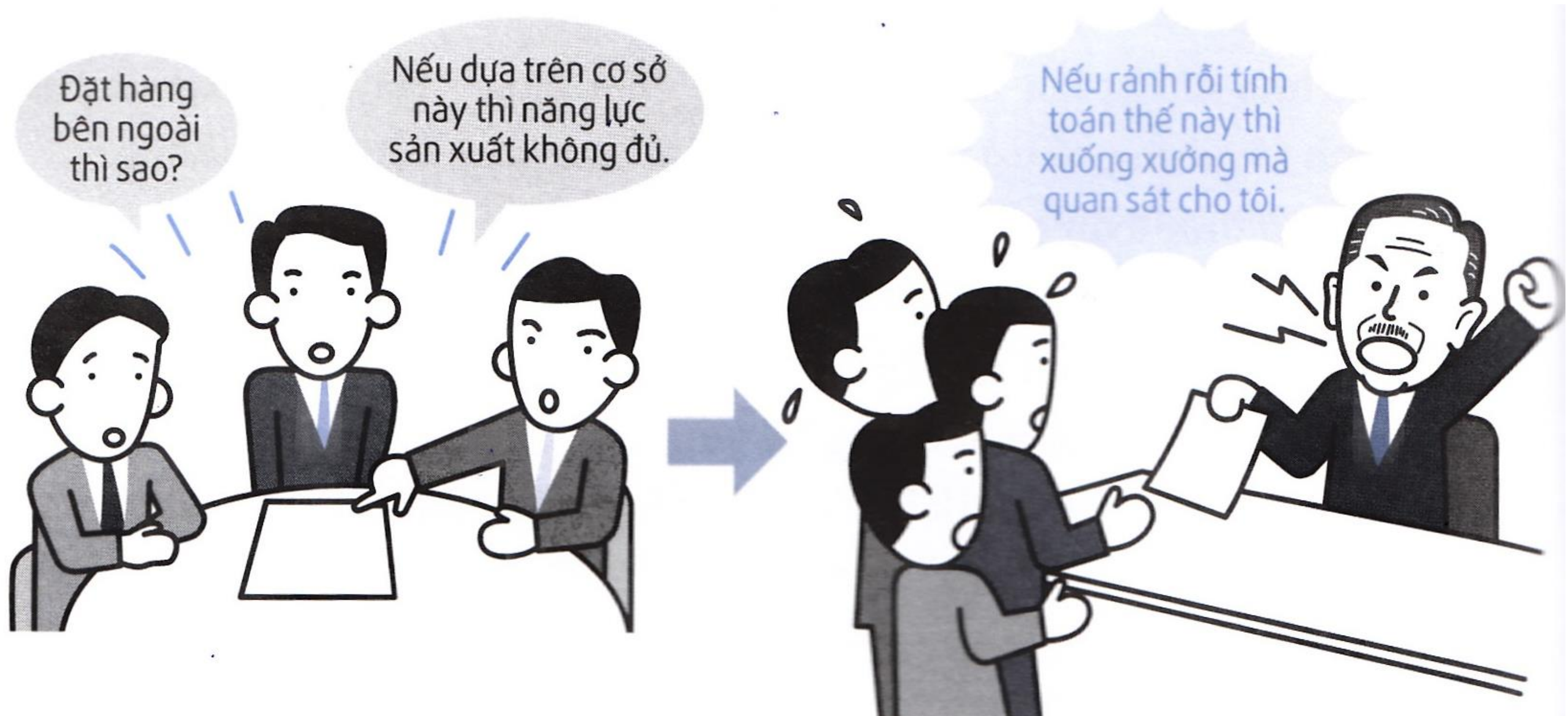
KẾT QUẢ CÔNG VIỆC ĐƯỢC QUYẾT ĐỊNH BỞI QUY TRÌNH TỐT HAY XẤU.

37. HÃY SUY NGHĨ VỀ MỤC ĐÍCH CỦA TÀI LIỆU

Nếu không muốn tài liệu là “giấy lộn” hãy suy nghĩ về “mục đích của tài liệu” khi xây dựng chúng.

CHUYỆN NHÓM ANH Y XÂY DỰNG

VÀ NỘP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CHO ÔNG OHNO



37. HÃY SUY NGHĨ VỀ MỤC ĐÍCH CỦA TÀI LIỆU

CHUYỆN NHÓM ANH Y XÂY DỰNG

VÀ NỘP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CHO ÔNG OHNO



37. HÃY SUY NGHĨ VỀ MỤC ĐÍCH CỦA TÀI LIỆU

POINT

HÃY THƯỜNG XUYÊN ĐẶT CÂU HỎI TÀI LIỆU NÀY ĐƯỢC "LÀM VÌ AI?", "LÀM VÌ CÁI GÌ?".

38. BÁO CÁO CHỈ GÓI GỌN TRONG TỜ A3

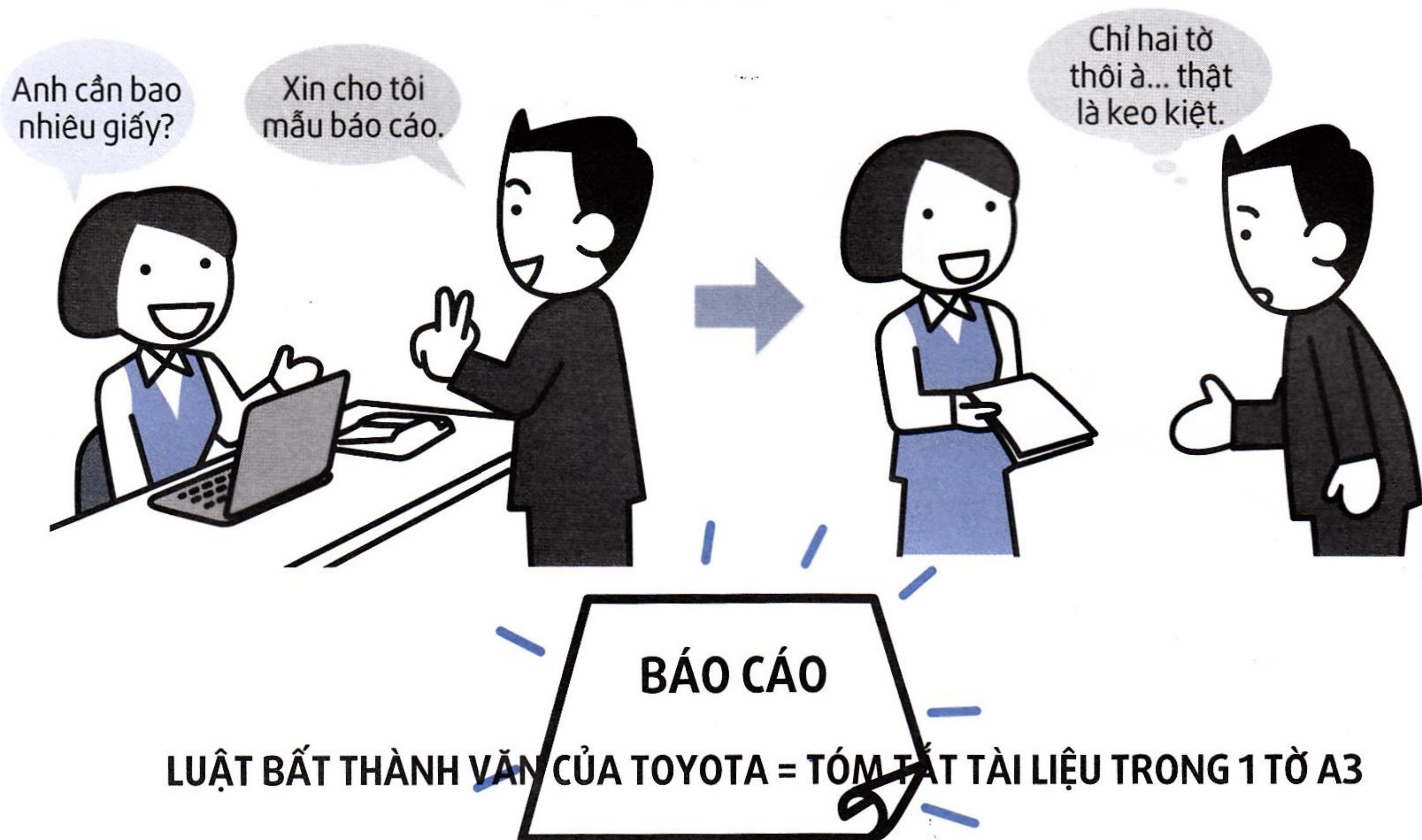


Hãy làm tài liệu ngắn gọn mà vẫn dễ nắm bắt trọng tâm.

Đảm bảo nguyên tắc báo cáo chỉ gói gọn trong tờ giấy A3.



CHUYỆN MỘT ANH NHÂN VIÊN TOYOTA ĐƯỢC ĐÀO TẠO Ở CÔNG TY THƯƠNG MẠI ĐI LẤY MẪU BÁO CÁO.



38. BÁO CÁO CHỈ GÓI GỌN TRONG TỜ A3

CÁC ĐIỂM CHÍNH TRONG VIẾT BÁO CÁO THAO PHONG CÁCH TOYOTA.

NẮM BẮT HIỆN TRẠNG

LÀM SÁNG TỎ NGUYÊN NHÂN CỦA VẤN ĐỀ

ĐỀ RA ĐỐI SÁCH KAIZEN

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN ĐỐI SÁCH KAIZEN

PHƯƠNG PHÁP KIỂM CHỨNG HIỆU QUẢ KHI THỰC HIỆN KAIZEN

38. BÁO CÁO CHỈ GÓI GỌN TRONG TỜ A3

POINT

ĐỂ XÂY DỰNG TÀI LIỆU NGẮN GỌN SÚC TÍCH,

NGƯỜI VIẾT CẦN RÈN LUYỆN NĂNG LỰC TRUYỀN ĐẠT,

NĂNG LỰC TƯ DUY CỦA BẢN THÂN.

39. HÃY LOẠI BỎ NGUYÊN NHÂN CỦA VẤN ĐỀ

Đừng chỉ nghĩ "nếu bẩn thì dọn" hãy tạo ra

"nơi làm việc có muốn cũng không làm bẩn được"

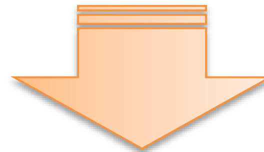
CHUYỆN CÔNG XƯỞNG BỊ CÔNG TY MẸ TỪ CHỐI ỦY THÁC SẢN XUẤT SẢN PHẨM KỸ THUẬT SỐ.



39. HÃY LOẠI BỎ NGUYÊN NHÂN CỦA VẤN ĐỀ

KAIZEN MÁY MÓC, NGĂN KHÔNG ĐỂ SƠN BẮN RA NGOÀI.

LOẠI BỎ TÚI BỌC, CHUYỂN SANG THÙNG CHỨA CÓ THỂ TÁI SỬ DỤNG



CHUYỂN THÀNH NƠI LÀM VIỆC LUÔN SẠCH SẼ

PHƯƠNG THỨC CỦA TOYOTA = TẠO RA DÂY CHUYỀN MUỐN DỪNG CŨNG KHÔNG DỪNG ĐƯỢC.

39. HÃY LOẠI BỎ NGUYÊN NHÂN CỦA VẤN ĐỀ

POINT

NẾU TRIỆT TIÊU ĐƯỢC GỐC RỄ CỦA VẤN ĐỀ

THÌ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC SẼ THAY ĐỔI NHẢY VỌT.

40. HÃY SỬ DỤNG NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC HỌC

Đừng chỉ thỏa mãn vì "được học tập".

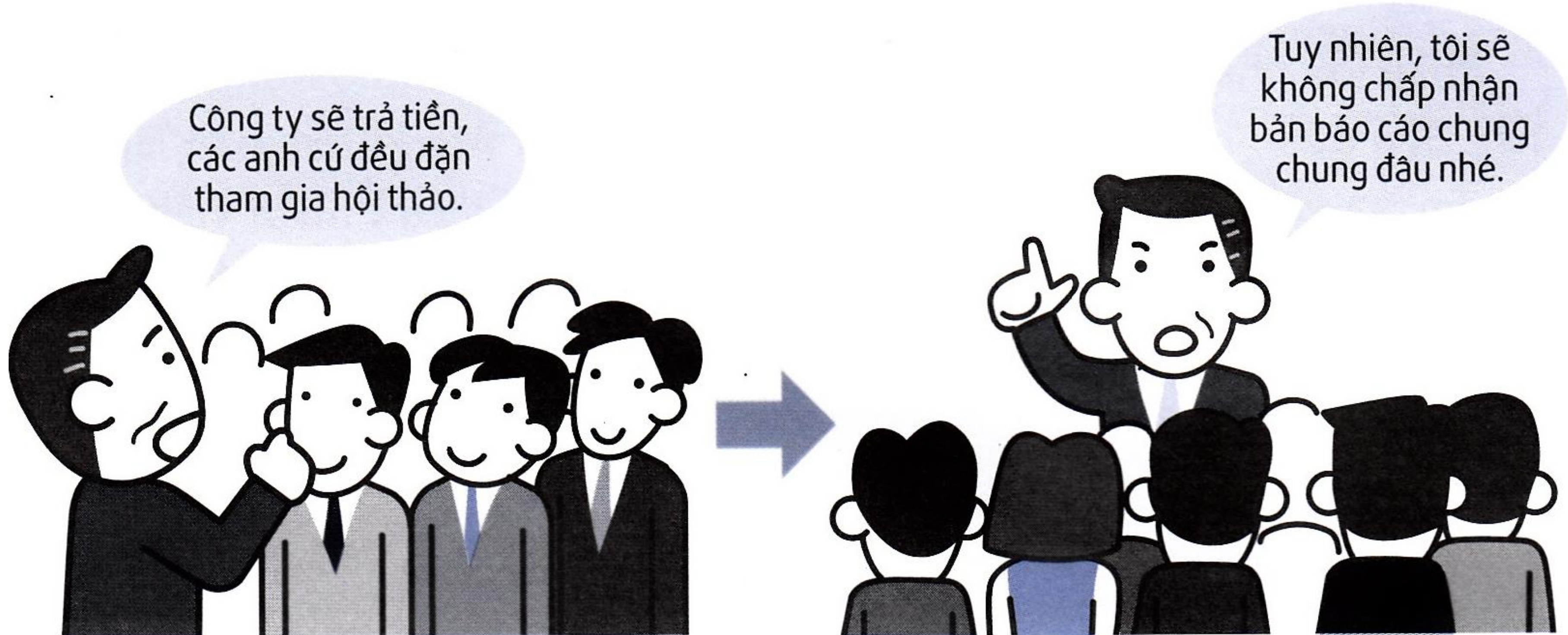
Hãy nỗ lực tận dụng những gì đã học.

40. HÃY SỬ DỤNG NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC HỌC

Quan trọng không phải là “có biết không”

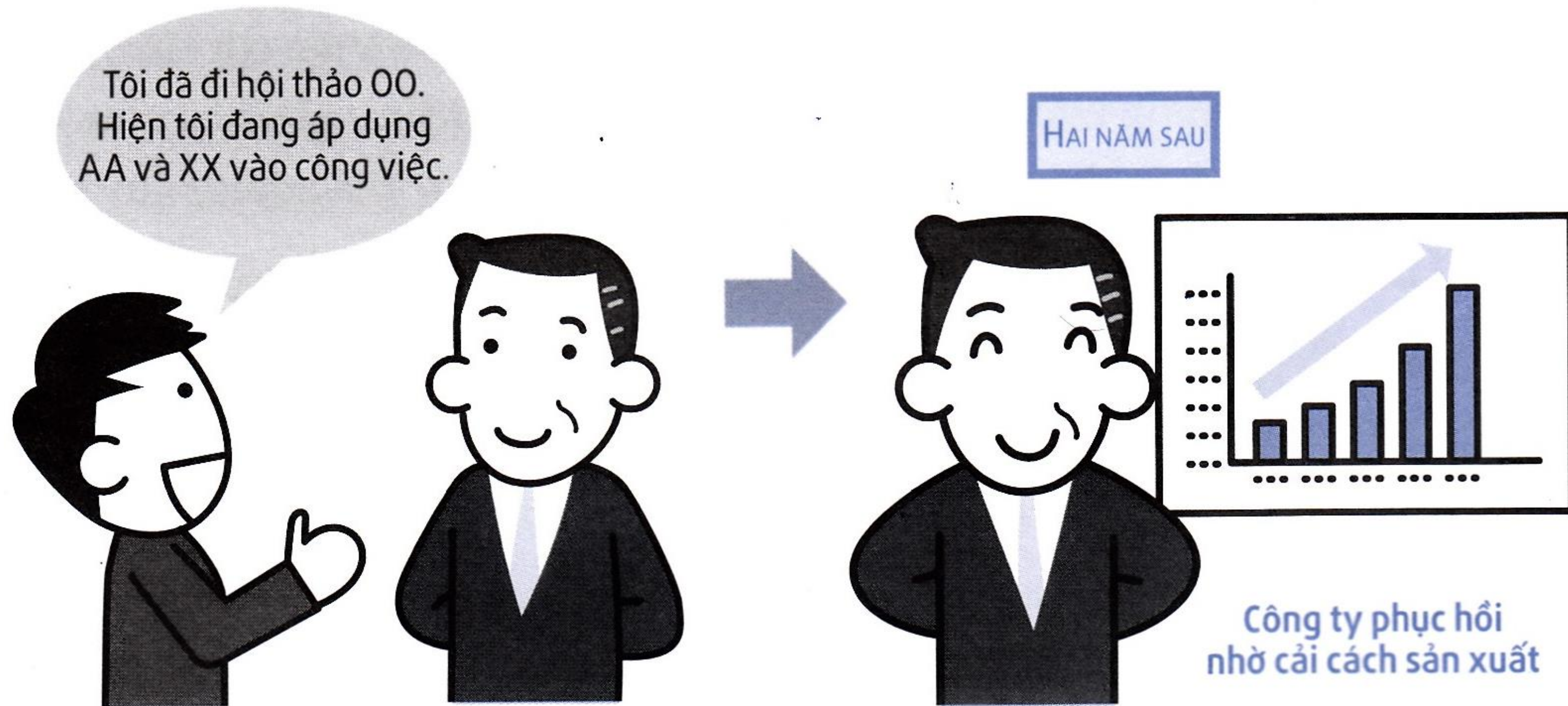
mà là “có làm không”.

CHUYỆN ÔNG Z GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THUA LỖ BẰNG "CẢI THIỆN KINH PHÍ".



40. HÃY SỬ DỤNG NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC HỌC

CHUYỆN ÔNG Z GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THUA LỖ BẰNG "CẢI THIỆN KINH PHÍ".



"ĐÃ BIẾT RỒI" VÀ "ĐÃ THỰC HÀNH RỒI" CÓ SỰ CHÊNH LỆCH RẤT LỚN.

40. HÃY SỬ DỤNG NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC HỌC

POINT

HÃY THỬ ÁP DỤNG MỘT HOẶC HAI ĐIỀU ĐÃ HỌC ĐƯỢC.

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN!

THANK YOU!